

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université (ESDR3C)**

**Professeur du CNAM**

**E-mail**            [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)

**Site web**         [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

# De l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat

## Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui aborde l'actualité du champ, il aborde successivement : Un focus sur modèles d'apprentissage et entrepreneuriat, questions sur les définitions de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat ; Les théories de référence (dont A. Giddens et une société entrepreneuriale par nature) ; De l'entrepreneur ; Les typologies ; L'extensivité de la figure de l'entrepreneur : l'entrepreneur institutionnel et l'entrepreneur social – ou la redécouverte de la société civile non économique ? ou encore l'entrepreneuriat comme « culture » ? (Définition et origine de l'entrepreneuriat social, L'entrepreneuriat social et les entreprises sociales, L'entrepreneuriat social et L'entrepreneur social, L'entrepreneuriat social et l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), Origine de la notion d'entrepreneuriat social , Les écoles de pensées américaines, L'« école des ressources marchandes » (ou « école de l'entreprise sociale »), L' « école de l'innovation sociale », L'école de pensée européenne, Les éléments du succès de l'entrepreneuriat social, Le rendement financier) ; un focus sur les théories des traits (Les principales théories de la personnalité centrées sur les traits, La théorie de R. B. Cattell (1943), La théorie de H. J. Eysenck (1970), La théorie de L. R. Goldberg (1990) avec le modèle des « *Big Five* ») ; un focus sur l'approche par les processus (comment l'entrepreneur agit-il ?) (Le processus d'émergence organisationnelle de W. B. Gartner, Le processus de découverte et d'exploitation d'opportunité d'affaires, Objectivité/subjectivité de l'opportunité d'affaires, Capacité d'identification, La dialogique individu/création de valeur de C. Bruyat, Les liens possibles entre ces différentes approches, Opportunité entrepreneuriale) ; un focus sur D. Galula et la « contre insurrection », un focus sur « incubation » et « incubateurs » ; un focus sur les facteurs de motivation entrepreneuriale : les théories du *Push and Pull* ; un focus sur les « 3 E » (Entreprise, Entrepreneur et Environnement) et les « 3 C » (Culture, Culture d'entreprise et Culture entrepreneuriale) ; un focus sur les réseaux d'entrepreneurs ; un focus sur les compétences de l'entrepreneur ; un focus sur l'opportunité d'affaires (Les facteurs comportementaux, Les facteurs cognitifs, Le processus de création, L'*insight*, L'évaluation, L'élaboration, Les caractéristiques de l'opportunité) ; un focus sur l'accompagnement (Les dimensions clés de l'accompagnement, La prise en compte des représentations de l'entrepreneur : le modèle de la *Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP)*, La prise en compte de la dynamique des interactions dans l'accompagnement, L'accompagnement du processus de poursuite d'opportunité d'affaires, L'accompagnement de la dimension cognitive, Le facilitateur : une autre posture pour l'accompagnant) ; un focus sur la méthode de co-développement ; un focus sur le développement des politiques d'accompagnement à la création

Yvon PESQUEUX

d'entreprise en France ; un focus sur l'entrepreneuriat des immigrés ; un focus sur l'entrepreneuriat genré ; un focus sur l'entrepreneuriat universitaire (Le modèle du processus de valorisation par *spin-off* de F. N. Ndonzuau & F. Pirnay & B. Surlement (2002), Le modèle de A. Vohora & M. Wright & A. Lockett (2004), Le modèle de Y. Yencken & M. Gillin (2002), Le modèle d'évolution intégrée de S. de Cleyn & J. Braet (2010), Enjeux des programmes gouvernementaux) ; un focus sur la notion d'essaimage ; un focus sur l'« organisation exponentielle » ; un focus sur le coentrepreneuriat.

## Introduction

L'entrepreneur et l'entrepreneuriat sont implicitement (et plus rarement explicitement) considérés comme étant à l'origine de la genèse de l'organisation et c'est en cela que les développements qui suivent trouvent leur place dans un texte consacré aux perspectives organisationnelles contemporaines et c'est d'action organisée dont il est question avec cela. Entrepreneur et entrepreneuriat se situent aussi en filiation avec les conduites d'anticipation, l'entrepreneuriat mettant plus spécifiquement l'accent sur ce qui est aujourd'hui qualifié de « processus entrepreneurial ». Ceci étant, le champ de l'entrepreneuriat pose la question ontologique qui est de savoir quand commence l'entreprise.

C'est aujourd'hui un thème majeur au contenu idéologique marqué par l'« entreprisation » du monde et qui appartient au courant d'institutionnalisation de l'organisation mais qui ne fait pas pour autant institution (rappelons brièvement que l'institution est ce qui ne se discute pas). Cette « entreprisation » du monde se retrouve dans les attendus des rapports du *Doing Business* de la *Banque Mondiale*, rapport construit sur le projet d'une efficacité économique du droit qui, en matière d'entrepreneuriat, se caractérise par le projet de rendre la création d'entreprise la plus « libre » possible. On retrouve cette logique au niveau européen avec le plan d'action « Entrepreneuriat 2020 » et au plan français au regard de la multiplication des dispositifs habilitants.

Le domaine constitué par « entrepreneur et entrepreneuriat » connaît aujourd'hui un développement important dont un des signes est la multiplication des *Handbooks* (voir, par exemple, A. Fayolle (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurship: What We Know and What We Need to Know*, Edward Elgar Publishing, Londres, 2015 - M. Casson & B. Yeung (Eds.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford University Press, 2008 - R. Sternberg & G. Krauss (Eds.), *Handbook of Research on Entrepreneurship and Creativity*, Edward Elgar Publishing, Londres, 2015 - C. Shalley (Ed.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, Oxford University Press, 2016 - H. Landstrom & C. Mason (Eds.), *Handbook of Research on Business Angels*, Edward Elgar Publishing, Londres, 2016 - A. Cremades (Ed.), *The Handbook of Startup Investing*, John Wiley & Sons, New York, 2016 - W. B. Gartner & K. G. Shaver (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation*, Sage, Londres, 2004).

D'un point de vue sociologique (il est à noter que si la sociologie s'intéresse à l'entrepreneuriat, elle s'intéresse peu à la figure de l'entrepreneur sauf du point de vue

de l'identité), la question est abordée au regard de la dimension des déterminants sociologique de son action<sup>1</sup>. En tout état de cause, l'entrepreneur est bien un sujet qui « prend » (ne serait-ce qu'une décision) ce qui conduit à rappeler à nouveau la tension qu'opère S. D. Sarasvathy entre « causation » et « effectuation », la causation étant l'issue d'une délibération rationnelle alors que l'effectuation résulte d'une prise d'opportunité, se situant dans une logique d'émergence, ouvrant ainsi la place de l'informel dans la dynamique entrepreneuriale lu sous un prisme interactionniste. Les deux types de raisonnements se différencient sur leurs fondements : la causation est fondée sur le retour sur investissement, tandis que l'effectuation se fonde sur le principe de la perte acceptable (*affordable loss*).

Avec l'effectuation, il est question de pivot entrepreneurial, c'est-à-dire le moment où, dans le début du processus de création, dans l'étape de concrétisation, l'entrepreneur modifie le produit / service ou change complètement de logique au regard d'une opportunité nouvellement identifiée dans le cadre d'une boucle « client – problème – solution ». La notion de pivot a émergé dans les commentaires associés aux *start up*, donnant lieu à la définition de méthodes : le *lean start up* qui est le test d'un produit à la viabilité minimale et itérer jusqu'à trouver ce qui fonctionne le mieux sur le marché, le *product market fit* qui caractérise la compréhension par les clients qui fait qu'ils en parlent et qui induisent l'entrepreneur à prendre en compte ces signaux pour modifier sa trajectoire, le *business model canvas* qui est une cartographie entre concurrence, définition de l'offre, solutions, partenaires, mode de distribution, etc.

Du point de vue des sciences de gestion, la question de l'entreprendre se situe au milieu de plusieurs tensions : celle des contingences, des contextes (d'où la mise en avant de « dispositifs habilitants » - pépinières, etc., dispositifs ouvrant la question de leur performance<sup>2</sup>) et celle qui vaut entre situation et interaction. Il n'existe pas à proprement parler de théorie de l'entrepreneur et / ou de l'entrepreneuriat. Les recherches et conceptualisations sur l'entrepreneur ont évolué de ce qu'il est à ce qu'il fait.

Les recherches sur l'entrepreneuriat se sont focalisées sur plusieurs phénomènes entrepreneuriaux tels que l'étude des processus de création d'entreprise et les principaux problèmes d'ordre technique, financier, institutionnel ou structurel que l'on peut rencontrer lorsqu'on crée une activité<sup>3</sup> ; l'étude des comportements entrepreneuriaux par référence à des modèles de comportements<sup>4</sup> ; l'étude des capacités individuelles des entrepreneurs qualifiés ou non d'experts<sup>5</sup> et des heuristiques qui en résultent et l'étude des traits de caractère et des caractéristiques biographiques<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> P. H. Thornton, « The Sociology of Entrepreneurship », *Annual Review of Sociology*, vol. 25, 1999, pp. 19-46.

<sup>2</sup> Cf. par exemple, C. Bakkali & K. Messeghem & S. Sammut, « La performance des incubateurs - proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel », *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol. 27, n. 3-4, 2014, pp. 145-171

<sup>3</sup> L. J. Filion, « Entrepreneurship: bibliographie choisie et une revue de la documentation essentielle sur le sujet », *Cahier de recherche n 87-03*, Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement (GREPME). Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), 1987

<sup>4</sup> E.-M. Hernandez, *L'entrepreneuriat – approches théoriques*, L'Harmattan, Paris, 1994

<sup>5</sup> S. D. Sarasvathy, « Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency », *The Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, 2001, pp. 243-263

<sup>6</sup> J. A. Timmons, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*, Irwin Press, Burr Ridge, Yvon PESQUEUX

Afin de clarifier les choses dès le début de ce texte, l'entrepreneur est celui qui « prend entre » afin de « faire entreprise » et c'est une figure, l'entreprise est la concrétisation de l'activité de l'entrepreneur et l'entrepreneuriat est le phénomène associé. C'est aussi l'objet de politiques publiques.

Il est tout d'abord important de souligner, dans ce domaine, l'importance des clichés institutionnalisés ainsi que les passages indéterminés souvent effectués entre d'une part « leader » et « entrepreneur » (comme manifestation possible du *leader*). L'entrepreneur dont il est question est aussi un chef d'entreprise qui non seulement commande (perspective verticale de la hiérarchie) mais qui est aussi celui qui initie (perspective horizontale de celui qui « prend entre »). Il en va de même pour le recouvrement « entrepreneuriat – innovation » qui est souvent effectué par référence à une « idée d'affaire » dont les caractéristiques sont liées à l'idée en elle-même, aux caractéristiques du processus entrepreneurial et aux caractéristiques de l'individu porteur de l'idée d'affaires, ces éléments étant constitutifs de son *business model*. De plus, ce recouvrement bénéficie aujourd'hui de la sympathie accordée à l'innovation ouverte.

C'est ainsi que C. Bruyat & P. A. Julien<sup>7</sup> proposent quatre profils de l'entrepreneur : celui de la reproduction (de sa compétence), de l'imitation (de ce qui a déjà été fait), de l'aventure (la création de quelque chose de différent de ce qui existe) et de valorisation (d'un pôle de la chaîne de valeur).

La modélisation du processus de création (C. Bruyat<sup>8</sup>) propose une formulation évolutionniste de la démarche entrepreneuriale à partir de trois phases : 1) le déclenchement du processus entrepreneurial (produit de composition entre des facteurs internes à l'entrepreneur - désir d'indépendance, insatisfaction professionnelle et des facteurs externes comme la rencontre avec un client potentiel, un licenciement) ; 2) l'engagement total du créateur ; 3) la survie par le développement de l'entreprise créée. C'est ce qui fonde la référence à des compétences pour mener à bien le projet de création. T. W. Y. Man *et al.*<sup>9</sup> mettent en avant que les compétences entrepreneuriales pourraient être appréhendées comme l'« *ensemble des caractéristiques de haut niveau, représentant la capacité de son unité* ». Ces compétences allient traits de personnalité, aptitudes et connaissances influencées par l'« *expérience, la formation, le statut social et d'autres variables d'ordre démographique* ».

Une ambiguïté vaut aussi entre « entrepreneur » et « création d'entreprise », l'entrepreneur étant une figure là où la création d'entreprise fonde une logique évolutionniste de la petite entreprise à la grande.

« Entreprise » et « création » vont donc de pair mais dans un tressage où l'action (le fait

---

IL, 1994

<sup>7</sup> C. Bruyat & P. A. Julien, « Defining the Field of Research in Entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, 2000, pp.165-80

<sup>8</sup> C. Bruyat, « Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 1993

<sup>9</sup> T. W. Y. Man & T. Lau & K. F. Chan (2002), « The Competitiveness of Small and Medium Enterprises - A conceptualization with Focus on Entrepreneurial competences », *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, 2002, pp 123-142, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

d'entreprendre et le fait de créer) se réfère à des logiques différentes.

C'est d'ailleurs à ce titre que T. Burger-Helmchen<sup>10</sup> propose une synthèse du croisement « entrepreneur – création » à partir de deux corpus théoriques, celui des théories de la découverte et celui de la théorie de la création.

	Théorie de la découverte (conventionnalisme)	Théorie de la création (vitalisme)
<i>Leadership</i>	Expertise et expérience	Charisme, innovation
Prise de décision	Outils de la gestion du risque importance des coûts d'opportunité	Heuristique, itération, « perte admissible »
Management des humaines	Recrutement d'agents spécifiques	Recrutement d'agents ressources « flexibles » et résilients aux compétences transversales choisis dans le réseau social de l'entrepreneur
	(division du travail)	(division des connaissances)
Stratégie	« Totale » et fixée	Incomplète et émergente
Finance	spécialiste de L'investissement	financeurs au sens « large » pris dans le réseau social de l'entrepreneur
	(capital risque, etc.)	
Marketing	Stratégie <i>marketing</i> adaptative (en fonction des opportunités nouvelles	Changement continu lié à la découverte des opportunités
Avantage compétitif	Vitesse, secret, barrières à l'entrée	Apprentissage spécifique connaissances tacites acquises lors du processus de création,  forte dépendance de sentier

Rappelons l'extensivité de la figure (l'entrepreneur) sur l'« objet » de son projet, l'entreprise. C'est à ce titre qu'« entrepreneur » et « entreprise » ne font qu'un, le discours sur l'entreprise pouvant passer de l'un des aspects à l'autre.

Qu'il s'agisse d'entrepreneur, d'innovateur ou de *leader*, il existe trois modes d'approche :

- Celui d'une théorie des traits (le *push*), qui figure l'entrepreneur à partir de traits de

---

<sup>10</sup> T. Burger-Helmchen, *Les NOE – Les nouvelles organisations entrepreneuriales : faisabilité et intérêt d'un prototype d'entreprise basé sur la créativité*, HDR Université de Strasbourg, 2009  
Yvon PESQUEUX

personnalité. L'approche par les traits tente d'offrir une entrée à la combinaison complexe d'au moins deux motivations que sont le goût d'entreprendre et la recherche d'indépendance. C'est la quête de ces traits qui donnerait une garantie que la personne concernée soit un entrepreneur. Les deux traits génériques mis en avant sont la focalisation (sur un projet donc une focalisation projective) et la passion, la combinaison des deux venant constituer l'« esprit d'entreprise » supposé animer l'entrepreneur. L'essentialisme de cette perspective en indique la limite qui est son obscurantisme. Une variante en est la caricature du raisonnement par « effectuation », métaphore de l'opportunisme de la découverte entrepreneuriale (par différence avec le « raisonnement causal »)<sup>11</sup> au regard de *capabilities*. La théorie des traits connaît une forme de vocation à la généralité par exemple par référence aux six caractéristiques générales de J. A. Timmons<sup>12</sup> : (1) Engagement et détermination, (2) *leadership*, (3) obsession dans la quête de la « bonne occasion » de faire, (4) tolérance au risque, à l'ambiguïté, à l'incertitude, (5) créativité, indépendance et capacité à s'adapter, (6) motivation à l'excellence. Dans cette perspective, il est également question d'éléments de biographies (A. Bianchi<sup>13</sup>) : (1) Avoir eu des parents entrepreneurs, (2) avoir été licencié plusieurs fois, (3) être un immigré ou un enfant d'immigrés, (4) avoir occupé un emploi précédent dans une entreprise de plus de 100 personnes, (5) être l'aîné de la famille et (6) être diplômé de l'enseignement supérieur. L'approche par les traits se développe aujourd'hui autour des approches socio-émotionnelles. Cette perspective ouvre aussi la question de la limite de l'entrepreneur, son plafond de verre en quelque sorte.

- Celui qui se base sur le fait que ce sont les situations, les moments (le *pull*) qui font de l'individu un entrepreneur. La « grande idée » (*big idea*) aussi bien que la « petite idée » (*small idea*) sont un des ingrédients nécessaires pour commencer le processus de création d'entreprise, idée étant constitutive du « moment entrepreneurial ». La situation est alors considérée comme majeure, étant considérée comme « milieu » du processus entrepreneurial. Un type de situation spécifique est mis en avant avec la notion de « grand événement ». C'est avec cette perspective qu'il est question d'entrepreneuriat d'opportunité ou d'entrepreneuriat contraint. Un autre type de situation se réfère à la détection d'opportunités<sup>14</sup>. La limite en est son relativisme.

- Celle de la perspective interactionniste qui se fonde sur le tressage qui existe entre des dimensions personnelles et des situations. La situation sociale et personnelle, la capacité à endosser des rôles multiples, le milieu entrepreneurial et le milieu social, le lieu (importance des proximités comme logiques génératrices de la confiance) sont les éléments personnels le plus souvent mis en avant dans la logique de l'interaction. La limite en est son indétermination (qu'est-ce qui n'est pas interaction !). Elle présente l'intérêt d'effectuer une synthèse des positions précédentes en prenant en compte les éléments de contexte qu'ils soient d'ordre personnel (une parenté, un milieu familial), d'ordre biographique (une rencontre, un événement) ou bien encore de l'ordre de l'environnement (contexte culturel, réceptivité de la société, système éducatif, niveau de développement – les entreprises créées dans les pays en développement ne seront pas

<sup>11</sup> S. D. Sarasvathy, « Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency », *The Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, 2001, pp. 243-263.

<sup>12</sup> J. A. Timmons, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*, Irwin Press, Burr Ridge, IL, 1994

<sup>13</sup> A. Bianchi, « Who's most Likely to go it Alone? », *Inc.*, vol. 15, n° 5, 1993

<sup>14</sup> S. Shane & S. Venkataraman, « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, pp. 217-226

les mêmes que celles des pays développés). Une variante de cette perspective peut être qualifiée d'« émergente ». C'est elle qui a fondé la référence au développement de dispositifs habilitants (pépinières, incubateurs, capital-risque, *business angels*, etc.). Et alors de se poser la question de savoir si l'entrepreneur et son entreprise sont le produit de son contexte ou le contexte de son activité ou, en d'autres termes, si la question est celle « de l'entrepreneur » ou « de l'entrepreneuriat ». Dans cette même logique se développent aussi les travaux sur le réseau social de l'entrepreneur avec la dualité qui vaut entre son réseau formel et son réseau informel. C'est ainsi que le cadre conceptuel de W. B. Gartner<sup>15</sup> a souvent été utilisé pour fonder des approches causales de type « descriptif - explicatif » quant à la création d'entreprise au regard des quatre items que sont l'individu, l'environnement, le processus et l'organisation.

Exemple : M. Bayad & A. El Fenne & A. Ferry, « Formes d'entrepreneuriat selon les motivations chez les porteurs de projet », HAL Id : halshs-01435716

#### Formes d'entrepreneuriat selon les motivations chez les porteurs de projet

	Catégorie	Motivations
« Push » ↑	Entrepreneuriat de nécessité	Dépôt de bilan du dernier employeur Manque de reconnaissance et de considération Gagner mieux ma vie – Améliorer mon niveau Suite à des recherches d'emploi infructueuses Insatisfaction dans l'emploi salarial Indépendance (fuir la pression) Autonomie financière Stabilité financière Recherche de sécurité Pour travailler Pour vivre
	Entrepreneuriat de tradition	Entreprendre comme le conjoint
↓ « Pull »	Entrepreneuriat de conviction	Mettre en pratique un projet mûrement réfléchi Accomplissement de soi Projet de vie Désir d'entreprendre
	Entrepreneuriat d'opportunité	Saisir une opportunité perçue sur un marché

Dès lors, deux types d'entrepreneuriat supplémentaires viennent s'insérer entre les deux classiques :

- L'entrepreneuriat de tradition, dont les auteurs associent à des déplacements négatifs poussant l'individu (sous pressions familiales) à « reprendre l'affaire familiale ou l'influençant à en créer » ;

<sup>15</sup> W. B. Gartner, « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of new Venture Creation », *Academy of Management Review*, vol. 10, 1985, pp. 696-706  
Yvon PESQUEUX

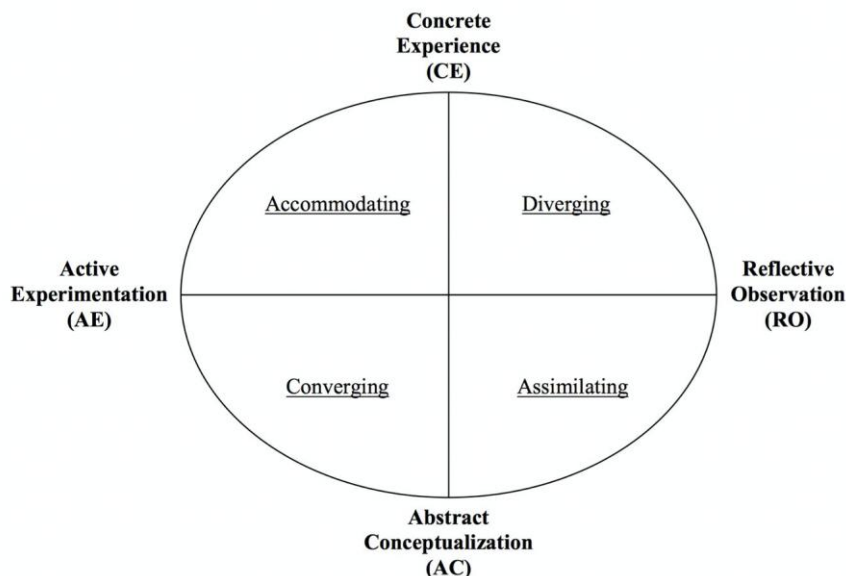
- L'entrepreneuriat de conviction plutôt motivé par une volonté d'accomplissement de soi.

Ces différents types d'entrepreneuriat sont généralement relatifs à l'entrepreneur dit classique. Le phénomène de l'entrepreneuriat étant largement étudié il s'avère que ce dernier n'en est pas le seul et que d'autres domaines d'entrepreneuriat existent.

## Focus sur modèles d'apprentissage et entrepreneuriat

La référence la plus courante est fait à D. A. Kolb<sup>16</sup>, au regard de son travail sur l'*experiential learning*, l'entrepreneuriat étant alors conçu comme un apprentissage plutôt effectué « sur le terrain » au regard de la tension « *vicarious learning – experiential learning* ».

The Experiential Learning Cycle and Basic Learning Styles (Kolb, 1984).



Un principe central que l'entrepreneur utilise des tactiques de traitement de l'information (heuristiques) qui représentent et/ou facilitent au mieux ses objectifs.

<b>Apprentissage Indirects (<i>Vicarious learning</i>)</b>	<b>Apprentissage expérientiel (<i>Experiential learning</i>)</b>
<p>Jette une base pour des actions ultérieures dans des domaines moins familiers ; Permet d'assimiler et organiser un comportement ou une action observé(e) comme modèle afin de pouvoir fonctionner dans différentes situations ;</p>	<p>Nécessite 2 éléments : les connaissances antérieures et les processus employés par les personnes pour acquérir, assimiler et organiser de nouvelles connaissances. Confère des avantages à ceux qui cherchent à exploiter des produits et / ou des positions de marché établis en créant un capital humain (connaissances tacites)</p>

<sup>16</sup> D. A. Kolb, *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*, Prentice Hall, Londres, 1984, ISBN: 0132952610  
Yvon PESQUEUX



Les entrepreneurs adoptent des stratégies modélisées s'ils produisent des résultats générant de la valeur	largement intégré dans les individus au sein d'une organisation (Hatch & Dyer, 2004).
Impacts des heuristiques de la représentativité, de disponibilité, d'ancrage ou d'ajustement	
<p>Les nouvelles connaissances qui se forment lors de l'apprentissage indirect peuvent être particulièrement vulnérables à l'heuristique représentativité.</p> <p>Les entrepreneurs, en particulier les novices, n'apprécient pas la complexité des problèmes auxquels se heurtent les autres lorsqu'ils recherchent de nouvelles combinaisons.</p> <p>Les entrepreneurs ont tendance à surestimer les probabilités de succès et à sous-estimer les probabilités d'échec lorsqu'ils envisagent des opportunités impliquant des dépendances complexes.</p>	<p>La familiarité d'un entrepreneur avec une classe d'opportunités modère positivement les probabilités futures perçues dans la même classe, la relation positive se renforce avec le temps.</p> <p>Les jugements formés à l'aide de l'heuristique de représentativité peuvent également biaiser les connaissances accumulées par l'expérience.</p> <p>L'accumulation de connaissances diminue l'extrémité des jugements. Les entrepreneurs expérimentés s'appuient moins sur des points d'ancrage prédéterminés à mesure qu'ils apprennent.</p>

## Questions sur les définitions de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat peut se définir comme une activité impliquant la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, dans le but d'introduire de nouveaux biens et services, de nouvelles structures d'organisation, de nouveaux marchés, processus, et matériaux, par des moyens qui, éventuellement, n'existaient pas auparavant (cf. la thématique de la « réutilisation – recombinaison »).

De façon empirique, on peut le définir comme une activité liée à la formation de nouvelles entreprises et au *self-employment*. Réduit à cette dimension, on en parle aujourd'hui au regard de la figure et du statut de l'auto-entrepreneur dont le succès idéologique actuel va de pair avec la critique du confort salarial et / ou comme issue (utopique ?) au chômage.

De façon plus large, les ONG mettent en avant la notion d'« activité génératrice de revenu ».

L'*organizing* de l'entrepreneur constitue le processus qui conduit l'entrepreneur à créer ou modifier une organisation compte tenu des logiques de marchés et de contexte, logiques qu'il utilisera afin d'exploiter l'opportunité. L'*organizing* est un processus incertain car il est mis en oeuvre avant que l'information validant le bien-fondé de l'opportunité ne soit disponible et que beaucoup de questions restent en suspens. Il est mis en oeuvre à partir des connaissances de l'entrepreneur du fait de son éducation, de ses expériences antérieures, etc. Mais même si les entrepreneurs se

basent sur des aspects déjà existants (ils imitent ce que font d'autres entreprises), le processus d'*organizing* mis en œuvre se réfère à de la créativité. Pour valoriser l'opportunité, l'entrepreneur choisit un mode d'exploitation qui conditionne la dimension de la nouvelle organisation. Il doit définir la forme légale à partir d'un choix entre trois logiques (le *proprietorship* qui est aussi la forme légale par défaut, l'entreprise étant considérée comme la propriété, voire « la chose » de l'entrepreneur le *partnership* qui marque le nécessité de s'associer pour entreprendre et la *corporation* pour les entités issues de l'essaimage de la grande organisation voire les formes juridiques du *stewardship* quand il s'agit d'entrepreneuriat institutionnel et / ou social), la taille, la sélection ses employés et les modalités de la relation de travail établie avec eux. Il doit également mettre en place les processus qui permettront de transformer les *inputs* en *outputs*.

L'entrepreneuriat repose sur les postulats suivants :

- Il suppose l'existence d'opportunités ;
- Des différences existent entre les personnes ;
- Le rapport au risque (l'entrepreneur est risquophile) ;
- C'est un processus qui tresse des rapports avec des activités d'innovation et d'organisation.

L'entrepreneuriat ne nécessite pas forcément la création d'une nouvelle structure ; il n'est pas non plus forcément le fait d'une seule personne, et il n'est pas fatalement couronné de succès. Les entrepreneurs sont considérés comme des individus capables de construire une activité au regard des changements de la société en trouvant des manières d'exploiter économiquement les opportunités. Ils constituent à ce titre une des figures instituant actuelles en sciences de gestion<sup>17</sup>.

L'entrepreneuriat se fonde au regard de deux logiques économiques : celle de la mise en œuvre d'activités génératrices de revenu et celle de l'effet de levier financier.

Il est classiquement fait référence à la différence qui prévaut entre une approche par les attitudes<sup>18</sup> qui se réfère à trois composantes, l'attractivité du comportement entrepreneurial, la perméabilité des normes sociales à l'entrepreneuriat et des capacités entrepreneuriales et une approche de l'entrepreneuriat comme comportement planifié, mais également construit au regard d'attitudes<sup>19</sup>. Cette seconde approche a consisté à appliquer le modèle des attitudes d'I. Ajzen à l'entrepreneuriat en en reprenant les trois dimensions des croyances (comportementales, normatives et de contrôle). A. Shapero & L. Sokol<sup>20</sup> vont, pour leur part, mettre l'accent sur les dimensions sociales de l'entrepreneuriat au regard de groupes d'appartenance (de type ethnique, par exemple), de valeurs culturelles et sociales venant induire la prise d'initiative, de la consolidation des ressources, de l'autonomie relative, de la prise de risque, etc. et de l'« événement entrepreneurial » venant en fonder la perception de désirabilité et la perception de

---

<sup>17</sup> Y. Pesqueux, « Les figures de l'Autre en sciences de gestion » in J. Ardoino & G. Bertin (Eds), *Figures de l'Autre*, Téraèdre, Mayenne, 2010, pp. 319-314

<sup>18</sup> L. Kolvereid, « Prediction of Employment Status Choice Intentions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, n° 21, 1996, pp. 47-57

<sup>19</sup> I. Ajzen, « The Theory of Planned Behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 50, n° 2, 1991, pp. 179-211

<sup>20</sup> A. Shapero & L. Sokol, « The Social Dimensions of Entrepreneurship », *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, New York, 1982, pp. 72-90

faisabilité. N. F. Krueger & A. L. Carsud<sup>21</sup> ont exploré les approches de l'intention d'entreprendre. Ils ont également fondé les approches en « développement entrepreneurial<sup>22</sup> ».

T. Verstraete & A. Fayolle<sup>23</sup> proposent quatre caractéristiques : l'existence d'un *leader*, l'entrepreneur, qui en est le moteur, compte tenu d'une vision de l'avenir préférable à celle de l'état présent, d'un processus partiellement conscient trouvant ses racines dans l'expérience, et d'une mise en pratique de la vision.

Les études en matière d'entrepreneuriat suivent aujourd'hui la même logique que celle d'autres thèmes comme celui du *leadership* avec les études sur l'entrepreneuriat ethnique<sup>24</sup>, l'entrepreneuriat au féminin<sup>25</sup>, les développements sur l'entrepreneuriat informel<sup>26</sup> et sur celui des pays du Sud.

Pour ce qui est de l'entrepreneuriat des pays du Sud, plusieurs éléments doivent aujourd'hui être mis en exergue : la confusion « entrepreneuriat – auto-emploi », la mise en avant de l'entrepreneuriat comme utopie sympathique du développement, le rejet de l'entrepreneuriat informel (pourtant majeur) et l'absence de réflexion sur la dimension endogène de l'entrepreneuriat et son intégration dans des « filières » (le coton, etc.) où, pour ce qui est des matières premières agricoles, la question de la tension entre culture de rente et culture vivrière se pose pourtant.

## Les théories de référence

Les deux théoriciens économiques de la liaison « entrepreneur – opportunités » sont J. A. Schumpeter<sup>27</sup> et I. M. Kirzner. Pour J. A. Schumpeter, l'existence de nouvelles informations est essentielle au processus de compréhension des nouvelles opportunités et pour la construction de la réponse correspondante alors que pour I. M. Kirzner<sup>28</sup>, c'est l'incomplétude des connaissances sur les ressources qui crée les surplus et les manques sur ces ressources et qui fondent les opportunités. J. A. Schumpeter introduit des notions telles que processus (entrepreneurial), apprentissage (et le temps d'apprentissage qui va avec), connaissance (du fait de la vigilance entrepreneuriale). J. A. Schumpeter a une conception perturbante de l'entrepreneur là où I. M. Kirzner défend une conception équilibrante, « *entrepreneuriat et concurrence constituant les*

---

<sup>21</sup> N. F. Krueger & A. L. Carsud, « Competing Models of Entrepreneurial Intentions », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 5-6, 1993, pp. 411-432

<sup>22</sup> C. Bruyat, « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », *Thèse en sciences de gestion*, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, 1993

<sup>23</sup> T. Verstraete & A. Fayolle, « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, 2005

<sup>24</sup> E. Kamdem, *Profils et pratiques d'entrepreneurs camerounais – Expériences et témoignages* (en collaboration avec R. Nkakleu), L'Harmattan, Paris, 2015

<sup>25</sup> C. G. Brush, « Research on Women Business Owner : Past Trends, a New Perspective and Future Directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, 1992, pp. 5-30

<sup>26</sup> Y. Pesqueux, « De l'économie informelle » in S. Perseil & Y. Pesqueux (Eds), *L'organisation de la transgression*, L'Harmattan, collection « Perspectives organisationnelles », Paris, 2014, pp. 17-40

<sup>27</sup> J. A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz – Sirey, Paris, 1935 (Ed. originale : 1911)

<sup>28</sup> I. M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, 1975 (trad. R. Audouin, *Concurrence & Esprit d'entreprise*, Economica, Paris, 2005)

*deux faces d'une même pièce* ». L'esprit d'entreprise ne vaut donc pas seulement à long terme (du « nouveau », des « ruptures »), mais aussi à court terme, la concurrence par les prix étant considérée comme étant tout aussi entrepreneuriale. I. M. Kirzner fait donc une place à la publicité et à l'information (offerte et demandée) dans le processus entrepreneurial. Ceci étant, la théorie de l'entrepreneur chez J. Schumpeter est constitutive de sa théorie des cycles et celle de I. M. Kirzner de sa théorie de l'équilibre de marché.

Un autre économiste, W. J. Baumol<sup>29</sup>, est souvent cité du fait de l'accent qu'il a mis sur l'entrepreneur innovant au regard des deux registres que sont l'initiative et l'imitation.

Ces perspectives ont en commun de se focaliser sur la genèse du profit en mettant en avant le fait que l'entreprendre est le point de départ d'un effet de levier généralisé : d'ordre financier, bien sûr mais avec un multiplicateur beaucoup plus important, donc le levier entrepreneurial.

### **A. Giddens et une société entrepreneuriale par nature**

Dans le contexte actuel, on assiste au développement de l'idéologie d'une société entrepreneuriale par nature, à l'extensivité de la notion d'entrepreneur compte tenu des attributs qui lui sont accolés. Pour A. Giddens<sup>30</sup>, la société actuelle s'inscrit dans le projet d'une société par essence « entrepreneuriale » qui vient légitimer une aspiration au contrôle (en particulier celle d'un contrôle de son futur). A ses yeux, cette modernité pourrait être interprétée comme la résultante des effets croisés de deux aventures, celle des explorateurs et celle du capitalisme marchand dans la légitimation qu'elles apportent à la fondation de l'idée qu'il y a toujours quelque chose de nouveau à explorer. Ce projet d'une société par essence entrepreneuriale pourrait trouver des éléments de preuve dans la dissolution qui est aujourd'hui celle de l'entreprise à la fois dans sa dérive institutionnelle (quand il s'agit d'en faire l'institution de référence) et dans sa dimension organisationnelle (avec les discussions sur la fin des frontières de l'entreprise, la non distinction croissante entre les aspects de la vie privée et de la vie professionnelle, l'injonction à appliquer des procédures de gestion à toutes les activités sociales, etc.). La dynamique entrepreneuriale apparaîtrait de plus en plus importante dans le contexte d'un affaiblissement de l'Etat-providence conduisant à son articulation avec le processus entrepreneurial. L'idée d'entreprendre déborderait de l'entreprise pour prendre la dimension d'un projet de vie, projet ayant fait entrer la technique dans notre quotidien et venant justifier la possibilité de laisser face à face sans médiation des individus aux intérêts divergents. Pas étonnant alors que l'aléa des comportements de chacun se révèle et que le monde nous apparaisse si incertain... donc si risqué ! Pas étonnant alors non plus que le passage d'une légitimité accordée au statut (principalement celui de salarié dans la mesure où une société salariale venait fonder la condition ouvrière) pour une autre accordée à l'entrepreneur vienne fonder une société entrepreneuriale. Par conséquent, la société entrepreneuriale n'est pas seulement celle des laissés pour compte mais aussi celle de la déstabilisation des

---

<sup>29</sup> W. J. Baumol, *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*, MIT Press, 1993

<sup>30</sup> A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994 (Ed. originale : *The Consequences of Modernity*, Cambridge, 1990)

stables où le provisoire tend à tenir lieu de régime d'existence. L'individualisme de marché va aussi de pair avec les désinstitutionnalisations... Et cette société entrepreneuriale est mythifiée au travers des célébrations généralisées de l'esprit d'entreprise et par association de la notion à différents contextes.

## De l'entrepreneur

C'est avec O. de Serres<sup>31</sup> et R. Cantillon<sup>32</sup> que l'entrepreneur fait son entrée dans la pensée politique, économique et sociale.

C'est ensuite à J.-B. Say<sup>33</sup> que l'on doit la mise en exergue cette figure dans la vie économique. Citons ainsi ces extraits du *Catéchisme économie politique* : « À qui donnez-vous le nom d'industriel ? On donne le nom d'industriel ou d'industriel aux hommes qui tirent leur principal revenu de leurs facultés industrielles ; ce qui n'empêche pas qu'ils ne soient en même temps capitalistes, s'ils tirent un revenu d'un capital quelconque, et propriétaires fonciers, s'ils en tirent un autre d'un bien-fonds. *Quelle est la première observation à faire sur les revenus des entrepreneurs d'industrie ?* Qu'ils sont toujours variables et incertains, parce qu'ils dépendent de la valeur des produits et qu'on ne peut pas savoir d'avance avec exactitude quels seront les besoins des hommes et le prix des produits qui leur sont destinés. *Qu'observez-vous ensuite ?* Que parmi les industriels ce sont les entrepreneurs d'industrie qui peuvent prétendre aux plus hauts profits. Si plusieurs d'entre eux se ruinent, c'est aussi parmi eux que se font presque toutes les grandes fortunes. *À quoi attribuez-vous cet effet, quand il n'est pas l'effet d'une circonstance inopinée ?* À ce que le genre de service par lequel les entrepreneurs concourent à la production est plus rare que le genre de service des autres industriels. *Pourquoi est-il plus rare ?* D'abord, parce qu'on ne peut pas former une entreprise sans posséder, ou du moins sans être en état d'emprunter le capital nécessaire ; ce qui exclut beaucoup de concurrents. Ensuite, parce qu'il faut joindre à cet avantage des qualités qui ne sont pas communes : du jugement, de l'activité, de la constance, et une certaine connaissance des hommes et des choses. Ceux qui ne réunissent pas ces conditions nécessaires ne sont pas des concurrents, ou du moins ne le sont pas longtemps, car leurs entreprises ne peuvent pas se soutenir. *Quelles sortes d'entreprises sont les plus lucratives ?* Celles dont les produits sont le plus constamment et le plus infailliblement demandés et, par conséquent, celles qui concourent aux produits alimentaires et à créer les objets les plus nécessaires ».

Rappelons aussi les thèses que J.-G. Courcelle-Seneuil exprime dans différents écrits mais surtout dans le *Manuel des affaires ou traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*<sup>34</sup> quand il énonce les risques (négatifs) que subit le consommateur avec le risque d'accaparement du commerçant qui stocke des marchandises afin d'en maîtriser le niveau de prix, le risque général de perte de confiance dans la monnaie et le risque économique lié aux crises et, pour les

---

<sup>31</sup> O de Serres, *Théâtre d'agriculture & Message des champs* (Ed. originale : 1605)

<sup>32</sup> R. Cantillon, *Essai sur la nature du commerce en général*, INED, Paris, 1995 (Ed. originale : 1757)

<sup>33</sup> J.-B. Say, *Catéchisme d'économie politique* (Ed. originale : 1815)

<sup>34</sup> J. G. Courcelle-Seneuil, *Manuel des affaires ou traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*, 4<sup>e</sup> édition, Guillaumin et Cie, Paris, 1883

risques financiers, le risque de perte de capital, celui lié aux placements articulant prêteur et emprunteur, celui de la difficulté d'accès aux capitaux et les risques positifs de contrepartie de l'activité d'entreprise qui relève du jugement de l'entrepreneur.

Rappelons qu'au premier sens du terme, l'entrepreneur est celui qui « prend entre », formule qui résonne avec la notion de « partie prenante » et qui justifie la conception managérialo-centrée qui prévaut dans la « théorie des parties prenantes »<sup>35</sup>. La théorie des parties prenantes met l'accent sur l'instabilité croissante de l'identification et de la classification des parties prenantes au fur et à mesure que l'on s'éloigne du centre constitué autour de la figure de l'entrepreneur (ou, par extension, de la direction générale). Cette classification de l'« entreprendre » aurait pour conséquence de s'éloigner d'une description événementielle de l'organisation pour une description politique. A ce titre, les parties prenantes sont « de » l'organisation (son essence en quelque sorte). L'entrepreneur est avant tout un « preneur » avec l'accent mis sur le caractère fondateur de la figure de l'entrepreneur, accent venant mêler « mission » et « vision ».

L'autre question ouverte à propos des relations entre l'entrepreneur et l'entrepreneuriat est une des logiques habituelles en sciences de gestion, c'est-à-dire celle la circulation de la figure au processus. Parler d'entrepreneuriat plutôt que d'entrepreneur, c'est affirmer l'institutionnalisation de la figure. La figure est le référentiel, le substantif l'action institutionnalisée et c'est en cela que les figures associées se trouvent accrochées à la principale.

Il en va ainsi de l'« intrapreneuriat » qui vaut aussi bien « dans » qu'« autour » de la grande entreprise (on parle aussi d'essaimage à ce sujet). Il s'agit de retrouver le dynamisme de l'entrepreneur en créant les conditions de sa genèse au sein de la grande organisation. Il s'agit aussi d'un mode de reclassement des salariés licenciés et/ou d'externalisation.

J'ajouterais aussi la notion d'« exoentrepreneuriat » qui caractérise la création et le développement d'une entreprise dans un pays donné à partir des capitaux et / ou des compétences d'un émigré.

## **Les typologies**

La littérature sur « entrepreneur et entrepreneuriat » a conduit à construire des typologies.

C. Banaon<sup>36</sup> propose la typologie suivante des courants de pensée en matière d'entrepreneuriat au regard des questions construites autour du fait de savoir qui est l'entrepreneur et sur ce qu'il fait. Les deux premières écoles mettent l'accent sur les traits, l'« école classique » sur l'aptitude à détecter et exploiter les opportunités, les

---

<sup>35</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>36</sup> C. Banaon, « Le processus entrepreneurial aux prises avec les situations d'interaction : les modalités instituantes des logiques de proximité – Enquête ethnographique auprès des mini-laiteries de Banfora (Burkina-Faso) », thèse de sciences de gestion, CNAM, 2018

Yvon PESQUEUX

« écoles du management et du *leadership* » sur l'analyse de la praxis et l'*organizing* et la dernière sur le contexte d'action entrepreneurial avec :

- L'« école du *Great Person* (ou du « Grand Homme ») – cf. B. J. Cunningham & J. Lischeron<sup>37</sup> – fait de l'entrepreneur une figure qui sort du rang. M. L. Mpanda<sup>38</sup> parle de personnes possédant un sixième sens. Ces « grands hommes », doués par nature, se distinguent en tant qu'entrepreneurs dans un contexte non forcément propice au développement de l'esprit d'entreprise (A. C. Moussa-Mouloungui<sup>39</sup>). Cette approche peut être qualifiée de naturaliste.

- L'« école des traits » met l'accent sur des caractéristiques personnelles et des valeurs individuelles spécifiques (A. C. Moussa-Mouloungui). L'entrepreneur cherche à satisfaire un besoin (d'appartenance, de réalisation ou d'estime de soi). Cette approche peut être qualifiée de psychologique.

- L'« école classique » est fondées sur les travaux de deux auteurs d'origine autrichienne : J. A. Schumpeter et I. M. Kirzner. L'entrepreneur se caractérise par son aptitude à créer, innover, détecter et saisir de nouvelles opportunités. Il crée ses opportunités en prenant des risques.

- L'« école du management » met en avant l'action organisatrice de l'entrepreneur (W. D. Bygrave & C. W. Hofer<sup>40</sup>) qui se concrétise par la saisie d'opportunités en utilisant les logiques d'organisation et de management permettant de fonder leur *business model*. Il ne s'agit plus de mettre en avant des caractéristiques personnelles mais des compétences qui peuvent s'acquérir par apprentissage.

- L'« école du *leadership* » met en avant l'interaction qui opère entre le groupe et l'entrepreneur qui possède la capacité d'adapter son attitude aux besoins des autres au regard de figures telles que celle de *leader of people* (N. F. Krueger & A. L. Carsud). Ce courant de pensée met en avant une perspective issue de la psychologie sociale au lieu et place de la perspective technique de l'école précédente.

- L'« école de l'« intrapreneuriat » » part du constat de la dimension étouffante des grandes organisations en matière entrepreneuriale. Trois consultants suédois (Gustaf Delin, Tennart Boksjö et Sven Atterhed) vont fonder en 1975 le groupe *Foresight* qui entend aider les grandes entreprises à développer leur potentiel entrepreneurial<sup>41</sup>. L'intrapreneuriat constitue une modalité de gestion des ressources humaines permettant à des employés d'entreprendre à l'intérieur et autour de l'entreprise. Pour A. Fayolle<sup>42</sup>, l'intrapreneuriat est le développement « *d'unités indépendantes pour créer de nouveaux marchés et de nouveaux produits* ».

---

<sup>37</sup> B. J. Cunningham & J. Lischeron, « Defining Entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n° 1, 1991, pp. 45-61

<sup>38</sup> M. L. Mpanda Val, « La contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaires inhérente à l'organisation impulsée : une recherche-action au sein de l'incubateur I & entrepreneuriat en République. Démocratique du Congo », *Thèse en Sciences de Gestion*, Université Montesquieu de Bordeaux, 2013

<sup>39</sup> A. C. Moussa-Mouloungui, « Processus de transformation des intentions en actions entrepreneuriales », *Thèse en philosophie et sciences humaines*, Université de Lille 3, 2012

<sup>40</sup> W. D. Bygrave & C. W. Hofer, « Theorizing about Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, 1991, pp. 13-22

<sup>41</sup> J.-P. Langlois, in « L'intrapreneuriat : un concept jeune », *Numéro spécial du CDE*, « L'esprit sauvage de l'intrapreneuriat », vol. 2, n° 3, 1988, indique que c'est en 1975

<sup>42</sup> A. Fayolle, « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », CERAG, 2002

B. Saporta<sup>43</sup> propose une typologie en cinq courants avec l'« école économique », celle des « traits psychologiques », une « école classique marquée par la recherche d'opportunités, une « école managériale » portant sur l'exploitation des opportunités et enfin une « école intrapreneuriale ». Pour sa part, A. Fayolle propose trois catégories quant aux recherches en entrepreneuriat en s'inspirant de la formulation de H. H. Stevenson & J. C. Jarillo<sup>44</sup> (*What on Earth is he doing ? Why on Earth is he doing ? et How on Earth is he doing ?*)

A. Fayolle a synthétisé ces approches dans le tableau suivant :

Question principale	What (Approche fonctionnelle)	Who/why (Approche sur les individus)	How (Approche sur les processus)
Echelle du temps	200 dernières années	Depuis le début des années 50	Depuis le début des années 90
Domaine scientifique principal	Economie	Psychologie, sociologie Psychologie cognitive Anthropologie sociale	Science de gestion Science de l'action Théories des organisations
Objet d'étude	Fonctions de l'entrepreneurs	Caractéristiques personnelles, Traits des individus entrepreneurs et entrepreneurs potentiels	Processus de création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle organisation
Paradigme dominant	Positivisme	Positivisme Sociologie compréhensive	Constructivisme Positivisme
Méthodologie	Quantitative	Quantitative Qualitative	Quantitative Qualitative
Hypothèse de base	L'entrepreneur joue / ne joue pas un rôle important dans la croissance économique	Les entrepreneurs sont différents des non-entrepreneurs □	Les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres
Lien avec la demande sociale (qui est intéressé par ...)	État, collectivités territoriales Responsables Économiques	Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Système éducatif Formateurs	Entreprises-Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Éducateurs et formateurs Structures d'accompagnement et d'appui des entrepreneurs

Les deux premières approches présentent l'entrepreneuriat comme un résultat. Le postulat de la première est celui de la recherche de la bonne et unique solution. Elle est qualifiée de fondamentaliste. La seconde est dite contingente car elle met en avant l'importance de la situation (E. M. Hernandez<sup>45</sup>). La troisième (processuelle) met en

<sup>43</sup> B. Saporta, « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en Entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, 2003, pp. V-XVI

<sup>44</sup> H. H. Stevenson & J. C. Jarillo, « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, Summer, 1990, pp. 17-27

<sup>45</sup> E-M. Hernandez, « Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 8, n° 1, 1995, pp 107-119.



avant l'interaction qui opère entre l'intention d'entreprendre et la situation, l'approche par effectuation de S. D. Sarasvathy débouchant sur l'idée que l'entrepreneuriat est et peut faire l'objet d'un apprentissage. C'est en cela que T. Baker & R. E. Nelson<sup>46</sup> posent la question du « bricolage entrepreneurial » où le tacite occupe une place importante, permettant d'établir un lien avec l'innovation. Ceci étant, la question du *when* reste ouverte, question qui prend sens au regard de la référence à un milieu et donc à une nécessaire mésologie (une théorie du milieu).

Le concept d'opportunité de Stevenson & Jarillo<sup>47</sup> (1990, p. 23) insiste sur le fait que se comporter en tant qu'entrepreneur, ou intrapreneur dans le cadre d'une organisation existante, consiste à ne pas se soucier des moyens disponibles mais plutôt de trouver un moyen » de répondre à une opportunité. Dans une étude focalisée sur l'innovation inclusive dans les multinationales, c'est-à-dire l'innovation de produits et services à haute performance et à un faible coût à destination de populations locales démunies, M. Halme & S. Lindeman & P. Linna<sup>48</sup> observent qu'elle se nourrit d'une forme de bricolage intrapreneurial, définie comme « *une activité entrepreneuriale menée au sein d'une grande organisation et caractérisée par l'agencement créatif de ressources rares* ». Ils concluent que le bricolage constitue une réponse à différents types de ressources contraintes. Parmi ces rares ressources que les innovateurs mobilisent pour promouvoir leur innovation inclusive, on trouve le temps libre, les réseaux privés ou encore les technologies obsolètes. Les auteurs avancent que le bricolage entrepreneurial permet, en partie, de dépasser les obstacles liés à un contexte contraint en termes de ressources, perspective que l'on retrouve quand il est question d'innovation frugale.

Le bricolage entrepreneurial se définit alors comme la « *poursuite d'une opportunité en considérant les ressources à portée de main* » (T. Baker & R. E. Nelson<sup>49</sup>) au regard de trois logiques :

- Tenter de desserrer les contraintes de ressources en accédant par exemple à de nouvelles sources de financement ;
- Accepter de poursuivre leurs activités avec les seules ressources dont elles disposent, envisageant ainsi la possibilité de renoncer à la poursuite de certaines opportunités ;
- Pratiquer le bricolage, c'est-à-dire donner de la valeur à certaines ressources qui apparaissent sans valeur ou de valeur négative pour d'autres organisations, en parvenant à les utiliser de manière inédite. Il s'agit là de « *créer quelque chose à partir de rien* » (*creating something from nothing*) ou plutôt à partir de quelque chose jugé comme « *ne servant à rien* ».

De façon générale, et ceci quel que soit le type d'entrepreneuriat, il est nécessaire de poser la question des liens entre « entrepreneuriat » et « réseau » à partir de la focalisation des travaux concernant l'entrepreneuriat sur la notion de réseau sur celle

---

<sup>46</sup> T. Baker & R. E. Nelson, « Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 3, 2005, pp. 329-366

<sup>47</sup> H. H. Stevenson & J. C. Jarillo, « Preserving Entrepreneurship as Companies Grow », *Journal of Business Strategy*, n° 6, 1986, pp. 10-23.

<sup>48</sup> M. Halme & S. Lindeman & P. Linna, « Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations », *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, June 2012, DOI: 10.1111/j.1467-6486.2012.01045.x

<sup>49</sup> T. Baker & R. E. Nelson, « Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 3, 2005, pp. 329-366.

de capital social<sup>50</sup>. Par référence au capital social, « entrepreneuriat » et « réseau » ont en commun la primauté accordée à l'intérêt et aux échanges (fondés sur le calcul pour l'entrepreneuriat économique), deux aspects conduisant à créer des rapports durables. Un autre effet du capital social viendrait des avantages liés à la détention d'une information, du fait de l'asymétrie qu'elle tend à créer, sa conservation et son échange étant aussi bien à l'origine de relations que d'opportunités entrepreneuriales. Le troisième effet provient des normes sociales qui, en conditionnant le comportement des individus, les rend prévisibles et même fiables, en construisant un contexte plus ou moins favorable à l'entrepreneuriat et aux relations stabilisées qu'il suppose. Enfin, le cadre analytique du réseau procure une heuristique efficace pour étudier les structures relationnelles autour de l'entrepreneuriat dans les *clusters*, par exemple, et dans les institutions ou les territoires.

On associe d'ailleurs très souvent ces cadres avec la notion de *start-up*, entité posant la question du « plafond de taille » et celle du *fast* ou encore avec celle de *born global* qui, pour sa part, pose la question de l'influence géographique<sup>51</sup>.

Les opportunités entrepreneuriales dans les *clusters* sont souvent liées à la modularisation des produits permettant une plus grande spécialisation des agents de tel ou tel *cluster* sur des composants particuliers (dans la mesure où un *cluster* est souvent construit sur un « thème »). La détection des opportunités institutionnelles et des opportunités territoriales provient de la connaissance fine des institutions et des territoires par les entrepreneurs venant justifier l'importance mise aujourd'hui sur les dispositifs habilitants. Avec cet entrepreneuriat, il est plutôt question de proximité que de distance. Il est également question des contours possibles d'un modèle entrepreneurial, de l'intermédiation du « prendre entre ». En tout état de cause, entreprendre est aussi transgresser et mobiliser.

L'entrepreneuriat est considéré comme une activité sociale occupant une place majeure dans les sociétés contemporaines, voire une idéologie. C'est cette centralité qui a conduit à la multiplication des cursus d'enseignement dédiés, surtout dans les *business schools* qui jouent un rôle majeur dans leur institutionnalisation et, en complément, à l'explosion des dispositifs habilitants (pépinières, incubateurs, capital-risque, *business angels*, etc.) qui se ressemblent malgré la volonté de les distinguer tout comme on tente de distinguer les cursus dédiés dans les *business schools* au regard de contingences de secteurs et d'activité, avec une préférence pour la *high tech*. C'est cette préférence qui entretient la confusion « entrepreneuriat – innovation ». Cette volonté de différenciation sert aussi de base aux distinctions (éventuelles) entre l'enseignement « pour », « par », « de » et « avec » l'entrepreneuriat, en phase avec les dispositifs habilitants, l'émergence et le développement de l'intermédiation par l'accompagnement. Il ne saurait donc y avoir d'entrepreneur et d'entreprise sans public ou, en dualité, il ne saurait y avoir de public sans privé.

---

<sup>50</sup> B. Johannisson, « Business Formation – A Network Approach », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 4, n° 3&4, 1988, pp. 83-99

<sup>51</sup> P. Mc Dougall & B. Oviatt, « Toward a Theory of International New Ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, 1994, pp. 45-64

Ceci étant, le poids écrasant accordé à l'entrepreneuriat aujourd'hui tend à en faire l'idéologie de la seule pratique d'émancipation légitime, réduisant d'autant le champ laissé au développement d'autres pratiques d'émancipation.

### **L'extensivité de la figure de l'entrepreneur : l'entrepreneur institutionnel et l'entrepreneur social – ou la redécouverte de la société civile non économique ? ou encore l'entrepreneuriat comme « culture » ?**

L'entrepreneur institutionnel<sup>52</sup> et l'entrepreneur social sont aujourd'hui devenus des figures instituant privilégies dans la mesure où ce serait eux qui, dans l'institution et dans la société, bien que socialement « contraints », mais compte-tenu de leurs intérêts et de leurs compétences, mettraient en relation de façon efficiente le niveau macro social des problèmes institutionnels et sociaux avec le niveau micro social de la combinaison des ressources. Ils partagent donc avec l'« entrepreneur classique » cette capacité à générer de l'activité de façon efficiente avec en plus l'idée de construire le changement institutionnel et / ou le changement social et donc un apport à la définition du Bien Commun. Il faut d'ailleurs souligner les notions idéologiques adjacentes d'« entrepreneuriat politique » ou d'« entrepreneuriat public »<sup>53</sup>. Le champ d'action n'est alors plus le privé mais le public (pour l'entrepreneur institutionnel) et ce qu'il est convenu d'appeler le Tiers secteur ou encore l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) pour l'entrepreneur social où la finalité est alors celle de la solidarité ou de la charité. S'agirait-il d'entrepreneurs pourvus d'une conscience sociale dont la force catalytique serait un espoir face au « court termisme » de la grande organisation ?

L'entrepreneuriat institutionnel naît de la construction de l'incertitude adressée au domaine de l'institution et venant discuter son autorité (la désinstitutionnalisation de l'institution<sup>54</sup>) tout en engageant en même temps une politique de réallocation des ressources (les logiques managériales sont adressées à l'institution ou encore l'institutionnalisation de l'organisation est mise en avant comme idéologie incontournable dans le droit-fil du *New Public Management* nonobstant son échec avéré)<sup>55</sup>. La dimension institutionnelle est donc laissée à l'initiative de personnes capables de « manipuler » les éléments de leur environnement.

La figure de l'entrepreneur institutionnel concerne les personnes qui, à la tête des institutions, mettent en oeuvre une stratégie de changement organisationnel (rappelons que l'institution se caractérise par l'absence de questionnement sur sa mission par

---

<sup>52</sup> T. B. Lawrence & N. Phillips, « From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields », *Organizations*, vol. 11, 2004, pp. 689-711

<sup>53</sup> M. Schneider & P. Teske, « Towards a Theory of the Political Entrepreneur: Evidence from Local Government », *American Political Science Review*, vol. 86, 1992, pp. 734-47 - D. Osborne & T. Gaebler, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

<sup>54</sup> Y. Pesqueux, « Institution et organisation », halshs-02498914, 2020

<sup>55</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007 - « *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique* », (NGP), halshs-02506340, 12/3/2020

différence avec les organisations qui saisissent des opportunités ; elle évolue donc dans le contexte d'un changement institutionnel)<sup>56</sup>. I. Huault *et al.*<sup>57</sup> remarquent que seuls les cas de succès sont relayés, la dimension institutionnelle des échecs (en cas d'échec, l'institution ne disparaît pas) restant largement ignorés. C'est la raison pour laquelle ils parlent de traduction (en termes de politique environnementale, de relations du travail, d'implication dans la communauté, de relations avec les usagers et les fournisseurs, etc.), traduction qui commence par la représentation donnée à l'institution considérée en quelque sorte comme étant à la discrétion de l'entrepreneur institutionnel, c'est-à-dire comme une organisation au sein de laquelle pourrait se déployer leur volontarisme managérial. Il est considéré comme pouvant y déployer un projet offrant des solutions à des problèmes concrets (un *problem solver* en quelque sorte) en déformant l'univers de l'institution qui se caractérise par son fonctionnalisme hiérarchique et sa dimension de *conflict solving*). L'entrepreneur institutionnel peut être considéré comme le traducteur du managérialisme dans l'institution. Le qualificatif d'« entrepreneur » qui lui est attribué correspond bien au projet idéologique de rendre positive sa qualification. L'entrepreneur institutionnel traduit l'opportunisme inhérent à la substance organisationnelle en termes d'arrangements (à la différence de l'application des règles et des procédures qui, elles, définissent la substance de l'institution).

La perspective en est interactionniste, venant faire de l'entrepreneur institutionnel un alchimiste qui va transformer du plomb (le plomb bureaucratique) en or (celui de l'efficacité). Comme avec la figure de l'« entrepreneur classique » qui lui sert de référence, il y a une sorte d'extériorité de l'entrepreneur institutionnel par rapport à l'institution dans laquelle il opère. Leur « entreprise » est considérée comme le produit de leur vision. L'accent est également mis sur la dimension créative de l'action car c'est en cela qu'il s'agit d'un entrepreneur, mais également sur la dimension transgressive de l'action. La figure repose sur le fait de se « sentir mal » dans l'institution dans laquelle il se trouve, sur une biographie où des événements antérieurs entrent en ligne de compte. Ces événements sont marqués par le refus de l'ordre établi, institution oblige. L'entrepreneur institutionnel a souffert des contraintes bureaucratiques. Il y a donc une nette différence avec l'atemporalité de la figure de l'« entrepreneur classique ».

Le recours à la notion d'entrepreneur institutionnel pour expliquer le changement institutionnel remonte aux travaux de N. Eisenstadt<sup>58</sup>. P. DiMaggio<sup>59</sup> est un des premiers auteurs venus apporter plus d'éclaircissements à la notion d'entrepreneur institutionnel. L'entrepreneur institutionnel peut être un individu, une organisation, ou un groupe d'individus ou d'organisations.

---

<sup>56</sup> Y. Pesqueux, *op. cit.*

<sup>57</sup> I. Huault & J.-P. Gond & B. Leca & F. Dejean, « Institutional entrepreneurs as translators : a comparative study in an emerging activity », *XVI<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Annecy, 2006

<sup>58</sup> N. Eisenstadt, « Social Change, Differentiation and Evolution », *American Sociological Review*, vol. 29, n° 3, 1964, pp. 375–386 - « Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change: Comparative Analysis of Traditional Civilizations », *American Journal of Sociology*, vol. 85, n° 4, 1980, pp. 840–869

<sup>59</sup> P. DiMaggio, « Interest and Agency in Institutional Theory » in L. Zucker (Ed.), *Research on Institutional Patterns and Organisations: Culture and Environments*, Cambridge University Press, 1988, pp. 3-22

J. Beckert<sup>60</sup> développe la notion d'entrepreneur institutionnel en se référant aux travaux de J. Schumpeter. Il met également en avant la distinction « entrepreneur – manager », l'entrepreneur étant en quête de nouvelles options, le manager décidant du sort de son organisation en suivant les routines qui la fondent. J. Beckert caractérise l'entrepreneur institutionnel par son action de mise en question des règles institutionnelles. Par conséquent, l'entrepreneur institutionnel mobilise des ressources de différentes natures, tangibles et intangibles : ressources informationnelles, financières, techniques.

Selon H. Hwang & W. Powell<sup>61</sup>, le travail institutionnel de ce type d'entrepreneur peut prendre différentes formes en mobilisant les compétences suivantes :

- Le *professional knowledge* renvoie au savoir professionnel qui permet à un expert d'amplifier son pouvoir pour restructurer le paysage institutionnel. Pour ces auteurs, ce type d'entrepreneurs favorise l'adoption de nouveaux modèles ou pratiques organisationnels.
- La création des standards (*creation of standard*) quant à l'interaction avec les autres agents organisationnels.
- La conception de règles et d'institutions (*rule making and institution building*) caractérise les « entrepreneurs politiques » qui cherchent à progresser et imposer de nouveaux concepts par le biais de coalition, de médiation et d'utilisation d'une autorité légitime pour obtenir du soutien et faire émerger une nouvelle politique.

C'est en cela que l'entrepreneur institutionnel peut être qualifié de transgresseur dans la mesure où, de façon volontaire ou par ignorance des règles du jeu, il ne respecte pas les modalités de fonctionnement du secteur dans lequel il agit.

Le rapport au profit va également permettre de distinguer les deux types de figures. L'entrepreneur institutionnel (et l'entrepreneur social d'ailleurs aussi) se contente d'une reconnaissance politique et sociale, non forcément assortie d'une progression de carrière et de revenu s'il est bien là où il est.

L'entrepreneur social, autre figure issue de l'extensivité de celle de l'« entrepreneur classique », opère aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. La quête d'opportunité qui est la sienne vise les catégories plus vulnérables de la société. Il peut avoir cette activité aussi bien à titre principal qu'à titre accessoire ou encore en filiation avec une activité antérieure (cf. les fondations comme celle de Bill Gates). L'entrepreneur social est la figure de l'activité qui est aujourd'hui qualifiée de *charity business*. Son activité est construite au regard de la déconversion de certaines catégories de population dans un but de reconversion. Il va prendre en compte les contingences du segment de population auquel il s'adresse et y répondre de façon là-aussi efficiente. L'entrepreneur éducatif va ainsi viser l'amélioration de la performance des élèves les plus faibles, l'amélioration de la performance éducative des enseignants pivots, etc. Le changement social visé relève des petits pas du fait des logiques de proximité qui prévalent en la matière, mais aussi dans un projet de

---

<sup>60</sup> J. Beckert, « Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change: The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations », *Organization Studies*, vol. 20, n° 5, 1999, pp. 777-799

<sup>61</sup> H. Hwang & W. Powell, « Institutions and Entrepreneurship » in *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Publishers, 2005, pp. 179-210

catalyse de changements sociaux plus larges. Il se pose donc la question de l'efficacité dans l'usage du capital investi.

Pour ce qui est de l'entrepreneur social (et de l'entrepreneuriat social), il est possible de distinguer une approche américaine d'une approche européenne.

Aux Etats-Unis, l'émergence de la référence à un entrepreneur social date du début des années 1980, quand Bill Drayton lance *Ashoka* dans le but de trouver des solutions concrètes à la misère, en soutenant et accompagnant les individus « exceptionnels » œuvrant pour des transformations tout en étant innovant. En 1993, l'Université de Harvard lance le *Social Enterprise Initiative*, programme d'enseignement et de recherche consacré à l'entrepreneuriat social.

G. Dees & B. Anderson<sup>62</sup> identifient deux écoles de pensée américaines :

- L'école des ressources marchandes - l'entreprise sociale recouvre les activités économiques marchandes déployées par les organisations privées non lucratives au service de leur mission sociale afin de répondre aux problèmes de financement et de diminuer leur dépendance aux dons et aux subventions où différents types de *social business* coexistent : le premier orienté sur la consommation visant les catégories pauvres du fait de la nature des biens et services proposés (produits de qualité à très bas coût) et le second est orienté sur le travail effectué par une entreprise, qui indépendamment des biens et services qu'elle commercialise, est gérée par les plus pauvres et devient une de leurs sources de revenus) ;
- L'école de l'innovation sociale qui met l'accent sur l'innovation sociale et le profil de l'entrepreneur comme agent de changement dans la société.

L'approche Européenne est ancrée dans la tradition de l'Economie Sociale et Solidaire (coopératives, mutuelles, associations, etc.). En 1996, le réseau *Emergence des entreprises sociale en Europe* (EMES) a proposé un idéal type de l'entreprise sociale à partir de neuf indicateurs regroupés dans trois catégories : 1) Les indicateurs de la dimension économique avec une activité continue de production de biens et / ou de services, un niveau significatif de prise de risque économique, un niveau minimum d'emploi rémunéré - 2) Les indicateurs de la dimension sociale : un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, une limitation de la distribution des bénéfices - 3) Les indicateurs de la structure de gouvernance : un degré élevé d'autonomie, un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital, une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.

L'entrepreneuriat social est une forme d'entrepreneuriat qui ne cherche pas à maximiser les résultats financiers du fait finalité sociale. Pour J.-F. Draperi<sup>63</sup>, « l'entrepreneuriat social est un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, alors que l'économie sociale cherche à définir une économie a-capitaliste ». Les entreprises sociales n'ont pas pour finalité la création de valeur pour des actionnaires et partagent trois principes : une gouvernance démocratique (une personne - une voix), une lucrativité limitée, et la mise en réserve des excédents à des fins de réinvestissement. Pour sa part, l'activisme

---

<sup>62</sup> G. Dees & B. Anderson, « Framing a Theory of Social Entrepreneurship : Building on Two Schools of Practice and Thought », *ARNOVA Occasional Paper Series 1*, 2006, pp. 39-66

<sup>63</sup> J.-F. Draperi, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », *Revue Internationale d'Economie Sociale*, 2010

social essaye d'éliminer les externalités négatives par changement du système social grâce aux actions politiques. La charité, au centre de la mission des associations caritatives est de venir en aide aux populations les plus désavantagées en comptant sur les dons et la philanthropie.

Le « bricoleur social » est une variante de l'entrepreneur social : il détecte les opportunités à un niveau local et répond aux besoins locaux non satisfaits en ayant recours à tout type de revenu. Leur champ d'intervention est restreint, mais leur rôle est effectif. Ils se basent surtout sur la connaissance intime de leur environnement et sur les connexions avec leur communauté. Enfin ils ne cherchent pas à agrandir ou à développer leur entreprise.

Les « constructeurs sociaux » s'attaquent surtout aux problèmes sociaux, mal ou non satisfaits par l'Etat alors que les « entrepreneurs classiques » s'adressent à des clientèles négligées. Ils répondent aux besoins sociaux tout en proposant un changement ou une innovation dans le système social. Ils peuvent être des *outsiders* de leur secteur.

Les « ingénieurs sociaux » s'attaquent à des problèmes plus complexes que les deux catégories précédentes.

La « Théorie positive de l'entrepreneuriat social » (Filipe M. Santos<sup>64</sup>) refuse le principe de dichotomie entre une valeur économique et une valeur sociale, la raison d'être de l'entreprise devant être ou bien la création de valeur pour la société (*value creation*) ou bien la captation de la valeur (*value capture*). La création de valeur renvoie à une maximisation de la valeur sociale, alors que la capture de la valeur pour l'entreprise repose sur la maximisation du profit et c'est ce qui permet de différencier un entrepreneur social d'un « entrepreneur classique ». Il y a toujours un *trade-off* entre ces deux valeurs car la maximisation des deux dans la même entité est trop difficile.

Dans cette perspective, l'entrepreneuriat social se caractérise par le fait de s'attaquer aux externalités négatives liées à la rareté de produits ou de services, rareté à laquelle l'Etat doit, ou bien y répondre, ou bien subventionner les entités qui les produisent. Les externalités négatives créent un impact de type *value spillover* (des retombées) au-delà du bénéficiaire principal car valant aussi pour la société. Et c'est ainsi que les entrepreneurs sociaux maximisent la valeur sociale de leurs entités. Ils répondent en premier lieu aux besoins sociaux mal ou non satisfaits par l'Etat et par les « entrepreneurs classiques ». En général, les externalités positives affectent souvent les populations les plus désavantagées. P. M. Santos explique que même venir en aide aux populations les plus avantagées pour résoudre un problème non satisfait ni par le secteur public ni par le secteur privé, tout en ayant comme objectif de maximiser la valeur sociale peut être considéré comme de l'entrepreneuriat social. Il caractérise un entrepreneur social par trois éléments : il recherche une maximisation de la valeur sociale, il est à la poursuite d'opportunités dans le domaine social et il utilise différentes approches pour détecter les opportunités car il ne s'intéresse pas à la construction d'un avantage concurrentiel durable mais à proposer une solution durable aux problèmes sociaux.

---

<sup>64</sup> F. M. Santos, « A Positive Theory of Social Entrepreneurship », *Journal of Business Ethics*, n° 111, 2012, pp. 335–351  
Yvon PESQUEUX

Avec l'entrepreneuriat social, il est aussi question de *business model*, pour lesquels S. Müller<sup>65</sup> identifie cinq éléments clés : un entrepreneur social s'attaque à l'origine du problème social et propose une solution durable et qui a un impact, l'*empowerment* des bénéficiaires et des partenaires (afin de participer à la résolution du problème social), la co-crédation ou l'intégration des bénéficiaires ou clients dans la conception, production ou distribution du service ou produit proposé, le recours à la *cross-subsidization* et la différenciation par le prix (*price differentiation*), la répliation du *BM* ou son passage à grande échelle (*replication and scaling-up*).

Les entrepreneurs institutionnels et les entrepreneurs sociaux ne reçoivent pas le même type d'information en retour de leur action que les « entrepreneurs classiques » qui, eux, créent du capital. C'est une des limites du parallélisme établi entre les trois types d'entrepreneuriat. Il en va de même de la relation au risque qui, dans l'entrepreneuriat institutionnel et dans l'entrepreneuriat social se transforme plutôt en une question de mutation de statut.

L'entrepreneuriat institutionnel et l'entrepreneuriat social ont en commun d'être des vecteurs d'accroissement d'influence d'autres organisations comme l'entreprise multinationale (dans le cadre de leurs politiques de « responsabilité sociale de l'entreprise – « vieille RSE des initiatives volontaires » en relation avec des ONG relais<sup>66</sup>), l'Eglise (avec également des ONG). D'autres aspects les caractérisent tels que la compatibilité démocratique (ce n'est pas le cas de l'« entrepreneuriat classique » qui « impense » cette dimension-là), le degré d'autonomie par rapport au système institutionnel dans lequel il s'inscrit ainsi que l'énonciation des résultats attendus. La question des valeurs affirmées y est donc présente. L'entrepreneuriat social appartient aux entités de la société civile là où l'entrepreneuriat institutionnel est dans la société politique, ces deux processus étant, chacun à leur manière, un mode de participation aux affaires sociales (pour l'entrepreneuriat social) et aux affaires publiques (pour l'entrepreneuriat institutionnel).

## Définition et origine de l'entrepreneuriat social

La référence à l'entrepreneuriat social connaît aujourd'hui un engouement<sup>67</sup>. Cette notion combine deux termes à la fois contradictoires et complémentaires avec l'entreprise et le social qui revient à dire qu'il y aurait consensus sur la multi-dimensionnalité de la notion quant à double référence<sup>68</sup>. Elle exprime le fait qu'il faut d'une part entreprendre, ce qui revient à mobiliser des ressources afin d'atteindre les

---

<sup>65</sup> S. Müller, « Business Models in Social Entrepreneurship », in C. K. Volkmann & K. O. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2012, pp. 105–131

<sup>66</sup> Y. Pesqueux, « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la « vieille » RSE d'avant les *Accords de Paris* de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020 », halshs-02543029, 2020 - « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après l'*Accord de Paris* de 2015 et la pandémie covid-19 de 2020 » - halshs- 02545949, 2020 - « L'importance attribuée aux ONG : mais de quel type d'organisation s'agit-il ? », halshs- 02544491, 2020

<sup>67</sup> A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, OUP Oxford, 2008

<sup>68</sup> F. Brouard, « L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept », in *Proceedings of the 23rd Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship*, 2006



objectifs fixés tout en créant de la valeur, et d'autre part, être engagé dans une mission sociale<sup>69</sup>.

Selon la Jeune Chambre de Commerce de Montréal<sup>70</sup> (2009), l'entrepreneuriat social est une entreprise qui réalise d'abord une mission sociale, qui génère ensuite des revenus et utilise un modèle d'affaire et diversifie ses partenaires et ses sources de financement de manière durable.

Selon le ministère du Commerce et de l'Industrie du Royaume-Uni (2002), une entreprise sociale est : « *Une entreprise ayant principalement des objectifs sociaux dont les excédents sont principalement réinvestis à cette fin dans l'entreprise ou dans la communauté plutôt qu'être menée par la nécessité de maximiser les bénéfices que ce soit pour les actionnaires ou les propriétaires* ».

L'entrepreneuriat social se matérialise par le fait de rendre accessible des produits qui répondent à des besoins essentiels de populations vivant dans d'extrême pauvreté<sup>71</sup>. Il contribue au développement économique local et international. Cette logique entrepreneuriale s'est multipliée entre les secteurs privés et publics, donnant naissance à des entreprises hybrides<sup>72</sup>. Il est guidé par une combinaison de valeurs sociales et économiques<sup>73</sup>. L'entrepreneuriat social est considéré comme une solution non seulement aux difficultés de financement des organisations à but non lucratif mais aussi aux risques financiers<sup>74</sup>.

La notion reste assez vague. En effet, il y a encore un désaccord sur la définition de l'entrepreneuriat social<sup>75</sup>.

## **L'entrepreneuriat social et les entreprises sociales**

L'entrepreneuriat social vise à créer une entreprise sociale qui peut être une association ou une coopérative. Selon A. Barthélémy & R. Slitine<sup>76</sup>, les principes de l'entreprise sociale sont un projet économique, une finalité sociale, une lucrativité limitée et enfin

---

<sup>69</sup> G. Mort & J. Weerawardena & K. Carnegie, « Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 8, n° 1, 2003, pp. 76-88.

<sup>70</sup> Jeune Chambre de Commerce de Montréal (JCCM) : c'est l'un des plus grands réseaux de personnes d'affaires qui réunit entrepreneurs, cadres et bénévoles entre 18 et 40 ans, elle rassemble environ 1750 membres.

<sup>71</sup> S. A. Zahra & E. Gedajlovic & O. D. Neubaum & J. M. Shulman, « A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges », *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n° 5, 2009, pp. 519-532

<sup>72</sup> S. Johnson, « Literature Review on Social Entrepreneurship », *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*, University of Alberta School of Business, 2000

<sup>73</sup> K. Alter, « Social Enterprise Typology », *Virtue Ventures LLC*, n° 12, 2007, pp. 1-124.

<sup>74</sup> J. G. Dees, « The Meaning of Social Entrepreneurship », *Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership*, Ewing Marion Kauffman Foundation, 1998.

<sup>75</sup> S. Bacq & F. Janssen, « The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, n° 6, 2011, pp. 373-403.

<sup>76</sup> A. Barthélémy & R. Slitine, *Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général*, Vuibert, Paris, 2014

une gouvernance participative et démocratique. D. Smallbone *et al.*<sup>77</sup> soulignent que les entreprises sociales offrent une contribution au développement économique local en fournissant des biens et des services que le marché ou le secteur public n'est pas disposé ou en mesure de fournir, en développant des compétences, en créant des emplois, en gérant des espaces de travail et en améliorant l'engagement et l'implication des citoyens.

Distinction entre entreprise traditionnelle et entreprise sociale

Source : A. Dardour, p. 52<sup>78</sup>

	<b>Entreprise classique</b>	<b>Entreprise sociale</b>
<b>Dimension sociale</b>	Primauté du rendement sur la mission sociale	Primauté de la mission sociale sur le rendement
<b>Dimension économique</b>	Intérêt privé	Intérêt collectif
<b>Gouvernance</b>	Gouvernance dépendante de la structure du capital	Gouvernance démocratique et participative
<b>Objectif principal</b>	Maximisation du profit	Changement social, sociétal et environnementale
<b>Champ d'activité</b>	Secteur marchand	Secteur marchand ou non marchand
<b>Bénéficiaires</b>	Actionnaires et clients	Clientèle visée par les produits et les services présentés par l'entreprise
<b>Innovation</b>	Innovation technologique, commerciale, organisationnelle...	Particulièrement innovation sociale
<b>Forme juridique</b>	But lucratif	But lucratif ou non lucratif
<b>Modalités de financement</b>	Apport en capitaux des actionnaires	-Cotisations, ventes -Subventions -Mécénats -Partenariats public-privée

### **L'entrepreneuriat social et L'entrepreneur social**

L'entrepreneuriat social recouvre aussi bien des organisations à but non lucratif, que des entreprises commerciales à but social<sup>79</sup>. Il se base, surtout, sur les qualités d'hommes et de femmes qui entreprennent autrement, en menant à bien des projets qui se veulent des réponses à des problèmes économiques et sociaux.

<sup>77</sup> D. Smallbone & M. Evans & I. Ekanem & S. Butters, *Researching social enterprise*, Small Business Service, 2001.

<sup>78</sup> *op. cit.*

<sup>79</sup> S. B. Letaifa, « How Social Entrepreneurship Emerges, Develops and Internationalises during Political and Economic Transitions », *European Journal of International Management*, vol. 10, n° 4, 2016, pp. 455-466.

Les entrepreneurs sociaux font figure de héros. Ils sont perçus comme impulsant des changements sociaux, avec pour mission de changer le monde. Ce terme a été diffusé, dans les années 1980, par Bill Drayton, le fondateur d'Ashoka<sup>80</sup> qui a essayé d'apporter du soutien aux individus qui ont des idées de changement social<sup>81</sup>. L'entrepreneur social porte et développe un projet à caractère social dans le cadre d'une démarche entrepreneuriale.

L'entrepreneur social développe les méthodes pour défendre la mission sociale de son entreprise au regard de compétences spécifiques (Zahra *et al.*<sup>82</sup>). Il est un acteur du changement fondé sur une mission sociale tout en créant de la valeur<sup>83</sup>. Il s'engage dans une quête continue ce qui n'implique pas forcément d'inventer quelque chose de nouveau mais aussi d'adapter une idée déjà existante dans un contexte différent (Dess<sup>84</sup>). Il essaye d'agir de façon rigoureuse compte-tenu des ressources disponibles. C'est ce qui fait de lui une personne audacieuse en faisant du mieux qu'il peut avec le peu qu'il a (Bacq & Janssen<sup>85</sup>). Il doit être doté d'une maturité qui fait de lui une personne responsable capable de faire face aux problèmes rencontrés, et consciente que l'échec n'est pas une tragédie mais plutôt une expérience d'apprentissage (Dees<sup>86</sup>). L'entrepreneuriat social combine à la fois discipline et détermination.

Les efforts des gouvernements en vue de répondre aux problèmes sociaux dans plusieurs pays n'ont pas suffi. Les entrepreneurs sociaux ont dû s'adapter et s'appuyer davantage sur des subventions, des dons et des bénévoles. Par son approche éthique, sa participation à la cohérence sociale et au développement économique, il donne une autre valeur à la production de biens et de services<sup>87</sup>. Mais l'entrepreneur social est avant tout un entrepreneur qui, compte tenu des attributs classiques de l'entrepreneur, développe des actions spécifiques.

Pour l'entrepreneur social, la création de richesses n'est qu'un moyen pour arriver à ses fins à la différence de l'entrepreneur commercial pour qui la création de valeur économique représente son objectif (Dess<sup>88</sup>).

## **L'entrepreneuriat social et l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)**

Le mouvement de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) est né en Europe à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sous la pression du mouvement socialiste et syndical et regroupe les

---

<sup>80</sup> Ashoka : Organisation internationale créée en Inde par Bill Drayton en 1980 qui soutient toute pratique sociale consacrée à la société.

<sup>81</sup> B. Hoogendoorn & E. Pennings & R. Thurik, « What do we Know about Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research? », *International Review of Entrepreneurship*, vol. 8, n° 2, 2010, pp. 71–112.

<sup>82</sup> *op. cit.*

<sup>83</sup> M. Sharir & M. Lerner, « Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs », *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, 2006, pp. 6-20.

<sup>84</sup> *op. cit.*

<sup>85</sup> *op. cit.*

<sup>86</sup> *op. cit.*

<sup>87</sup> P. Tracey & N. Phillips, « The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 6, n° 2, 2007, pp. 264-271.

<sup>88</sup> *op. cit.*

coopératives, les associations, les fondations ainsi que les mutuelles<sup>89</sup>. L'ESS insiste sur une collaboration qui se focalise sur des fins sociales sans se préoccuper de la rémunération du capital. Elle vise à concilier activité économique et équité sociale et se base sur trois valeurs fondamentales qui sont l'engagement volontaire, l'égalité, ainsi que la solidarité entre les membres<sup>90</sup>.

L'entrepreneuriat social et l'ESS partagent plusieurs principes que sont : la gouvernance démocratique et participative, la finalité d'intérêt collectif et de création de richesse, la primauté de l'objet social sur le capital, une gestion autonome et indépendante vis-à-vis de l'Etat et un patrimoine collectif et impartageable, ce qui veut dire que la totalité des revenus collectés sont réinvestis dans des programmes sociaux<sup>91</sup>.

L'ESS se différencie des entreprises qui offrent leur production sur le marché (comme dans le cas des coopératives) et des associations dont les activités sont peu économiques et les ressources non monétaires (Favreau *et al.*<sup>92</sup>).

### **Origine de la notion d'entrepreneuriat social**

La référence à l'entrepreneuriat social est apparue dans le monde académique des sciences de gestion à la fin des années 1990 aux États-Unis (Boschee<sup>93</sup>). Elle s'est développée sur les deux côtés de l'Atlantique au regard de deux écoles de pensées aux EU et d'une autre en Europe au regard de différentes conceptions du capitalisme, ainsi qu'au rôle de l'Etat et à sa façon de gérer, éléments qui diffèrent d'un pays à un autre. En Europe, par exemple, le « pauvre » est considéré comme une victime d'où l'existence d'une sécurité sociale assurée pour les plus démunis à la différence des EU qui les représentent comme des individus caractérisés par une forme d'irresponsabilité et de paresse<sup>94</sup>. La lutte contre la pauvreté aux n'est pas vraiment perçue comme un problème politique aux EU, mais plutôt comme un problème moral.

### **Les écoles de pensées américaines**

D'après J. G. Dees & B. Anderson<sup>95</sup>, l'entrepreneuriat social est apparu en 1993 à Harvard Business School, à Boston sous le nom de « *social enterprise initiative* ». Par voie de conséquence, plusieurs autres « grandes » Universités telles que Columbia,

---

<sup>89</sup> L. Favreau & R. Lachapelle & G. Larose, « Économie sociale et solidaire. Une perspective Nord-Sudé, *Numéro hors-série de la revue Économie et Solidarités, PUQ, Québec*, 2003

<sup>90</sup> J. F. Draperi, *L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ? : Capitalisme, territoires et démocratie*, Dunod, Paris, 2011

<sup>91</sup> J.-L. Laville, « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social », in *L'innovation sociale*. ERES, Paris, 2014, pp. 45-80.

<sup>92</sup> *op. cit.*

<sup>93</sup> *op. cit.*

<sup>94</sup> P. Dufour & G. Boismenu & A. Noël, *L'aide au conditionnel : la contrepartie dans les mesures envers les personnes sans emploi en Europe et en Amérique du Nord*, Presses de l'Université de Montréal, 2003.

<sup>95</sup> J. G. Dees & B. Anderson, « Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two schools of Practice and Thought », *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, vol. 1, n° 3, 2006, pp. 39-66.

Berkeley, Yale, etc. et différentes fondations ont construit des programmes de formation et d'appui pour les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux<sup>96</sup>.

**L'« école des ressources marchandes » (ou « école de l'entreprise sociale »)** a été définie à partir de deux grandes générations de travaux. La première caractérise l'entreprise sociale comme ayant des activités économiques marchandes développées par des organisations privées à but non lucratif au service de leur mission sociale<sup>97</sup>. En d'autres termes, l'entreprise sociale est considérée comme une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations qui ont du mal à trouver les ressources qui leur sont nécessaires et tend, par ailleurs, à limiter leur indépendance vis à vis des dons privés. La deuxième génération spécifie l'entrepreneuriat social comme toute organisation à but lucratif ou non lucratif qui a une activité marchande génératrice de revenus à finalité sociale (Austin *et al.*<sup>98</sup>).

**L'« école de l'innovation sociale »** met en avant le profil de l'entrepreneur social, avec l'accent mis sur sa créativité, son *leadership* et sa capacité à répondre à des besoins sociaux. Elle se focalise sur les spécificités de l'entrepreneur social plutôt que sur l'entreprise elle-même et ses caractéristiques (Bacq & Janssen<sup>99</sup>). Cette « école » se focalise également sur la nature de l'innovation et son impact social et sociétal plutôt que sur le type de ressources mobilisées (Defourny & Nyssens<sup>100</sup>). De sorte que son but ultime est de développer de nouveaux marchés tout en créant de la valeur ajoutée. De plus, il est à noter qu'il n'y a pas d'obligation stricte quant au réinvestissement total du profit dans l'objet social.

### **L'école de pensée européenne**

L'Italie fut le premier pays qui a créé, en 1991, un statut spécifique de coopératives sociales qui ont évolué et se sont multipliées rapidement afin de répondre à des besoins non ou mal satisfaits par les services publics (Defourny & Nyssens<sup>101</sup>). Dès lors, plusieurs législations ont été instaurées tout au long des vingt dernières années dans plusieurs pays telles que la Belgique avec l'apparition des sociétés à finalité sociale en 1995, la France avec les sociétés coopératives d'intérêt collectif en 2001, et le Royaume Uni les *community interest company* en 2005, etc.

En 1996, un réseau européen de chercheurs a été mis en place l'*European Research Network (EMES)* pour analyser et étudier les entreprises sociales en Europe d'où l'apparition l'« école de pensée européenne » (« école des dynamiques entrepreneuriales dans l'Economie Sociale et Solidaire »). L'approche EMES mélange plusieurs champs disciplinaires : l'économie, la sociologie, les sciences dites exactes, les sciences politiques et les sciences de gestion. C'est le fruit d'un travail entre

---

<sup>96</sup> J. Defourny & M. Nyssens, « Approches européennes et américaines de l'entreprise social : une perspective comparative », *Revue Internationale de l'Economie Sociale : Recma*, n° 319, 2011, pp. 18-35.

<sup>97</sup> D. R. Young & L. M. Salamon, « Commercialization, Social Ventures, and For-profit Competition », *The State of Nonprofit America*, 2002, pp. 423-446.

<sup>98</sup> *op. cit.*

<sup>99</sup> *op. cit.*

<sup>100</sup> *op. cit.*

<sup>101</sup> *op. cit.*

diverses traditions et cultures de l'Union Européenne. Elle se base sur la primauté de la mission sociale à travers une activité économique au regard d'indicateurs économiques et sociaux, mais aussi des indicateurs de la structure de gouvernance.

### **Les éléments du succès de l'entrepreneuriat social**

De nos jours, on assiste à un véritable engouement pour l'entrepreneuriat social, tant de la part du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de la société civile, que des Pouvoirs Publics ou des entreprises. Ces derniers font de leur mieux pour répondre aux problèmes sociaux ambigus.

Selon une étude de J. H. K. Nga & G. Shamuganathan<sup>102</sup>, basée sur le fondement théorique et la relation entre l'entrepreneuriat social et les traits de personnalité des entrepreneurs sociaux, cinq dimensions de l'entrepreneuriat social ont été évoquées, à savoir la vision sociale, la durabilité, le réseau social, l'innovation et le rendement financier.

Les entrepreneurs sociaux sont des personnes qui fondent et maintiennent les activités entrepreneuriales qui génèrent des retours financiers innovants et autosuffisants en structurant durablement les réseaux sociaux en vue d'une vision sociale. La durabilité, le rendement financier et l'innovation sont les dimensions les plus citées qui couvrent les aspects de la création de valeur sociale.

L'entrepreneuriat social a attiré l'attention de plusieurs chercheurs en tant qu'initiative novatrice pour répondre aux besoins sociaux complexes. A ce propos, R. Smith *et. al.*<sup>103</sup> ont observé que, les entrepreneurs sociaux affichaient des niveaux de créativité plus élevés que les entrepreneurs traditionnels. Les entrepreneurs sociaux doivent être créatifs dans l'élaboration de solutions sociales collectives (Dees<sup>104</sup>). Cette innovation sociale permet de créer de la valeur à partir d'une plate-forme pour des solutions durables grâce à une combinaison synergique de capacités, de produits, de processus et de technologies<sup>105</sup>.

Selon les propos de H. Littunen<sup>106</sup>, les capacités innovantes se développent au fur et à mesure que les individus développent une maîtrise personnelle tout au long du processus de réseautage impliquant la combinaison du capital intellectuel et social à l'exemple des marchés de type *Bottom of the Pyramid (BoP)*. Le marché *BoP* est considéré depuis plusieurs années comme une nouvelle source d'innovation.

---

<sup>102</sup> J. K. H. Nga & G. Shamuganathan, « The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start up Intentions », *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n° 2, 2010, pp. 259-282.

<sup>103</sup> R. Smith & R. Bell & H. Watts, « Personality Trait Differences between Traditional and Social Entrepreneurs », *Social Enterprise Journal*, vol. 10, n° 3, 2014, pp. 200-221.

<sup>104</sup> *op. cit.*

<sup>105</sup> P. Auerswald, « Creating Social Value », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 7, n° 2, 2009, pp. 51-55.

<sup>106</sup> H. Littunen, « Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. n° 6, 2000, pp. 295-310.

Des processus et des technologies innovants sont utilisés par les entrepreneurs sociaux pour créer un équipement social et stratégique pour les produits et les services afin d'exploiter ces marchés peu développés et inexplorés<sup>107</sup>. Mais les entrepreneurs sociaux font face à des obstacles puisque d'un côté, ils sont obligés d'optimiser les ressources qui leur sont disponibles et que, d'autre part, ils sont confrontés à un financement limité et des contraintes juridiques complexes.

## **Le rendement financier**

Les entreprises sociales ont besoin de revenus monétaires pour poursuivre leurs activités. Le financement peut être soit de sources non fiscales soit de revenus gagnés. Le revenu financier doit être considéré comme un des outils pour atteindre leur objectif.

Les projets non lucratifs dépendent souvent de la disponibilité d'un financement privé. Les entreprises hybrides couvrent partiellement leurs coûts grâce aux bénéfices générés par la vente de biens et de services mais aussi du fait de subventions de gouvernements et de sociétés. Les entrepreneurs sociaux incluent un but lucratif dans leurs activités entrepreneuriales non pour leur propre bénéfice mais pour réaliser leurs objectifs sociaux et subsister<sup>108</sup>.

Il existe de nombreuses recherches associées à la mesure du rendement des entreprises sociales. En effet, les critères habituels pour mesurer la performance des entreprises comprennent le revenu et d'autres *outputs* comme, par exemple, les emplois créés. La collecte de preuves pour prouver leur performance met en avant les résultats directs et indirects, à court et à long terme, et tient compte des contraintes de ressources. Il est important que les mesures de performance soient générales, complètes et comparables<sup>109</sup>. Les résultats des entreprises sociales ne se limitent pas à l'entreprise mais aussi au niveau de l'économie locale (augmentation des recettes fiscales, et amélioration des services) et au niveau macro-économique (la génération des opportunités d'emploi par exemple)<sup>110</sup>. En outre, il est également important de reconnaître que certaines entreprises sociales peuvent générer des résultats négatifs, tels que la baisse de la qualité des emplois et des services (Young<sup>111</sup>).

## **Focus sur les théories des traits**

Un panorama des différentes théories de la personnalité peut être le suivant :

Théories dynamiques

Théories structurales

---

<sup>107</sup> C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pearson Education India, 2006

<sup>108</sup> O. İrengün & S. Arıkboğa, « The Effect of Personality Traits on Social Entrepreneurship Intentions: A Field Research », *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, n° 195, 2015, pp. 1186-1195.

<sup>109</sup> H. Haugh, « A Research Agenda for Social Entrepreneurship », *Social Enterprise Journal*, vol. 1, n° 1, 2005, pp. 1-12.

<sup>110</sup> C. Borzaga & A. Santuari, « New Trends in the Non-profit Sector in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship », *The Non-profit Sector in a Changing Economy*, 2003, pp. 31-59.

<sup>111</sup> *op. cit.*

théories psychanalytiques  
théories humanistes

théories des types  
théories des traits

Théories psychanalytiques : Selon Freud, la personnalité est déterminée selon les stades psychosexuels précoces. Sa théorie est centrée sur la pathologie.

Théorie humaniste : Cette théorie est apparue au début des années 1940 aux Etats-Unis, le développement de la personne serait dirigé par l'actualisation de soi.

Théorie des types : La théorie des types se rapporte à l'approche typologique, la personnalité est donc décrite au moyen de types, un type se référant à une catégorie de personnes qui se ressemblent où se différencient.

Théorie des traits : Cette théorie correspond à l'approche différentielle de la personnalité et la décrit au moyen de dimensions.

### **Les principales théories de la personnalité centrées sur les traits.**

#### **La théorie de R. B. Cattell (1943)<sup>112</sup>**

R. H. Cattell, psychologue anglo-américain proposa d'élaborer une théorie pour analyser la personnalité qui permettrait de prédire le comportement. Pour lui, la personnalité englobe les traits d'aptitudes, les traits de tempérament et les traits dynamiques qui sont liés à la motivation. Il a développé un modèle multidimensionnel de la personnalité en prenant comme point de départ l'inventaire psycho lexical de G. W. Allport & H. S. Odbert<sup>113</sup>. Il identifie 12 facteurs de personnalité s'inscrivant dans un modèle à cinq facteurs globaux à savoir l'extraversion, l'anxiété, l'intransigeance, l'indépendance et le contrôle de soi.

#### **La théorie de H. J. Eysenck<sup>114</sup> (1970)**

H. J. Eysenck définit la personnalité comme une combinaison de traits manifestés par une personne dans diverses situations et qui reste stable dans le temps. Il met en avant trois traits de personnalité fondamentaux : l'extraversion (sociabilité, enthousiasme, recherche de sensation, dominance), le névrotisme (anxiété, dépression, culpabilité, faible estime de soi) et le psychotisme. Les traits de personnalité, qui sont aussi influencés par les facteurs héréditaires, permettent de prédire les comportements. Ce modèle est qualifié de psychobiologique dans la mesure où les traits de personnalités sont liés au fonctionnement biologique et aux origines génétiques.

#### **La théorie de L. R. Goldberg (1990) avec le modèle des « Big Five »**

L. R. Goldberg a qualifié 5 traits de personnalité de « Big Five », chacun recouvrant un domaine de la personnalité. C'est une des méthodes les plus utilisées pour définir les

---

<sup>112</sup> R. B. Cattell, « The Description of Personality: Basic Traits Resolved into Clusters », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 38, n° 44, 1943.

<sup>113</sup> G. W. Allport & H. S. Odbert, « Trait-names : A Psycho-lexical Study », *Psychological monographs*, vol. 47, n° 1, 1936.

<sup>114</sup> H. J. Eysenck, *The Structure of Human Personality.*, Methuen, London, 1970



traits de personnalité. Le modèle a été introduit par P. T. Costa & R. R. McCrae<sup>115</sup>, puis exploité dans de nombreuses études.

Pour lui, il existe cinq dimensions fondamentales des traits de personnalité sous le nom de « *big five* » :

- Extraversion (*Extroversion*) : L'extraversion décrit la mesure dans laquelle les individus sont assertifs, dominants, énergiques, actifs, bavards, enthousiastes et dynamiques. « Les personnes extraverties ont tendance à être joyeuses et sociables alors que celles qui ne le sont pas ont tendance à être qualifiées de réservées, silencieuses et indépendantes ».

- Ouverture à l'expérience (*Openness to experience*) : Les personnes qui sont créatives, innovantes, imaginatives, réfléchies, perspicaces, non traditionnelles et apprécient les nouvelles expériences, marquent généralement un score élevé en « Ouverture ». Par contre ceux qui le sont moins sont généralement conventionnels, étroits et non analytiques. Cette dimension englobe des traits tels qu'être perspicace et imaginatif, curieux, et avoir de multiples centres d'intérêt.

- Stabilité émotionnelle (*Neuroticism* - qualifié également de névrosisme) : Cette dimension est reliée à une personne lunatique et tendue. Une personne élevée en névrosisme tend à éprouver un certain nombre d'émotions négatives telles que l'anxiété, l'hostilité, la dépression, etc., tandis que les personnes souffrant de nervosité faible ont plutôt confiance en soi, sont calmes et très détendus.

- Conscience (*conscientiousness*) : Les individus consciencieux sont fiables, ponctuels, responsables, organisés, et méthodiques. La conscience décrit le degré d'organisation, la persévérance, le travail acharné et la motivation d'un individu dans la poursuite des réalisations d'objectifs.

- Amabilité (*agreeableness*) : Ces individus sont amicaux, coopérants, doués de compassion et ont une préférence pour les relations interpersonnelles positives. Les personnes ayant un score bas d'agréabilité peuvent être qualifiées de manipulateurs, autocentrés, suspects et impitoyables.

Il est aussi qualifié « modèle OCEAN » (Ouverture - Conscience - Extraversion - Amabilité – Neuroticisme).

Les *Big Five* servent de base à la recherche : un questionnaire standard, le NEO PI-R permet de les mesurer dans de nombreuses langues, et toutes les questions « grand public » sur la personnalité ont fait l'objet d'études s'appuyant sur cette typologie. Il est toutefois question de limites des *Big Five* : ils sont légèrement redondants, et pas tout à fait complets, ils restent à expliquer. Leur existence même est contestée : ils transparaissent dans des réponses subjectives à des questionnaires non dépourvus d'arbitraire.

Dans un certain nombre de méta-analyses, des corrélations entre les mesures des *Big Five* et divers aspects du comportement peuvent être établies :

- Performance professionnelle - le caractère consciencieux lui est associé, quel que soit le métier et quels que soient les critères d'évaluation, tandis que l'extraversion est un facteur positif dans les métiers impliquant beaucoup d'interactions, et l'ouverture plus spécialement pour les formateurs ;

- Troubles de la personnalité - à chacune des dix catégories du « Manuel Diagnostique et

---

<sup>115</sup> P. T. Costa & R. R. McCrae, « Four Ways Five Factors are Basic », *Personality and Individual Differences*, vol. 13, n° 6, 1992, pp. 653-665.

Statistique des troubles mentaux » (DSM) correspond un profil unique sur les *Big Five* ; ces profils ont en commun un névrosisme élevé et une faible agréabilité ;  
- Habitudes de vie.

Les *Big Five* ne sont pas totalement indépendants les uns des autres. Donc une description qui évalue quelqu'un sur chacun d'eux est partiellement redondante.

Ils ne sont pas non plus totalement complets car, non seulement les corrélations observées avec la religiosité, le caractère économe, l'honnêteté ou le caractère manipulateur, n'expliquent pas ces traits, mais certains termes relatifs à la personnalité ne semblent significativement corrélés à aucun d'eux : le snobisme, le sens de l'humour, la masculinité / féminité, l'identité, l'idée de soi, la motivation. Ce serait des aspects moins apparents de la personnalité, ou plus dépendants du contexte, les *Big Five* indiquant des traits aisément observables chez un inconnu - de sorte qu'ils ont pu être appelés « psychologie de l'étranger ».

La mise en évidence des *Big Five* n'est pas universelle, faute peut-être d'un lexique suffisamment varié.

## **Focus sur l'approche par les processus (comment l'entrepreneur agit-il ?)**

W. B. Gartner<sup>116</sup> a été le premier à remettre en question la pertinence des approches centrées sur les traits et surtout à remettre en cause cette obsession de vouloir définir un portrait type de l'entrepreneur sur base de caractéristiques « standard » et prédéfinies. Selon lui, les approches centrées sur les traits révèlent une telle profusion de caractéristiques qu'elles finissent par représenter l'entrepreneur comme étant « *une personne pleine de contradictions et tellement remplie de traits qu'elle pourrait être n'importe qui* ».

### **Le processus d'émergence organisationnelle de W. B. Gartner**

Selon W. B. Gartner, ce qui différencie un entrepreneur d'un non-entrepreneur est le fait que l'entrepreneur crée une organisation. Ainsi, étudier l'entrepreneur revient à étudier les activités qu'il entreprend pour permettre à cette organisation de voir le jour. Cette approche introduit non seulement le concept d'entrepreneuriat, mais elle aborde également le sujet comme un phénomène complexe et multidimensionnel. Dans la mesure où les entrepreneurs et leurs projets entrepreneuriaux sont différents, il est difficile de modéliser et d'expliquer un comportement complexe (entrepreneuriat) en s'appuyant sur quelques traits psychologiques ou sociologiques. Pour lui, l'entrepreneuriat consiste à créer et organiser de nouvelles activités. Il met en avant le concept d'« émergence organisationnelle ». Ce modèle comporte quatre dimensions (*environnement, individual(s), process and organization*), le *process* étant assimilé à l'action d'organiser. L'« émergence organisationnelle » est le processus d'organisation

---

<sup>116</sup> W. B. Gartner, W.B. (1988), « Who is an Entrepreneur ? Is it the Wrong Question ? » *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, Spring 1988, pp. 11-31.

de type interactionniste entre des éléments qui appartiennent à l'environnement et d'autres éléments reliés à l'individu et qui mène à une nouvelle organisation.

La question posée par ce modèle est de savoir s'il s'intéresse à la création d'organisation ou à l'entrepreneuriat.

### **Le processus de découverte et d'exploitation d'opportunité d'affaires**

W. Bygrave & C. W. Hofer<sup>117</sup> abordent le processus entrepreneurial en étudiant ce par quoi le processus doit commencer, c'est-à-dire la découverte d'opportunité d'affaires associée à la création d'une entité. Ils définissent ainsi le processus entrepreneurial : « *the entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organisations to pursue them* ».

Cette notion d'opportunité entrepreneuriale a été approfondie ensuite par S. Venkataraman<sup>118</sup> qui définit le champ de l'entrepreneuriat comme : « *the scholarly examination of how, by whom and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited* ».

### **Objectivité/subjectivité de l'opportunité d'affaires**

Pour S. Shane & S. Venkataraman<sup>119</sup> : « *although recognition of entrepreneurial opportunities is a subjective process, the opportunities themselves are objective phenomena that are not known to all parties at all times* ». Puisque les opportunités existent en tant que telles, il faut d'avoir une capacité à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalités économiques.

### **Capacité d'identification**

Selon T. Verstraete & A. Fayolle<sup>120</sup>, les opportunités ne se laissent pas saisir aisément mais proviennent d'une recherche plus ou moins explicite d'informations servant à la construction d'une opportunité par maturation d'une idée qui, elle-même, peut éventuellement être une opportunité d'affaires.

Il s'agit alors :

- D'identifier une opportunité : A. C. Cooper T. B. Folta & C. Woo<sup>121</sup> montrent que les entrepreneurs manquant de pratique traitent davantage d'informations que les entrepreneurs expérimentés sui, sur la base de leurs dispositions cognitives et de leur réseau, savent mieux capter les informations pertinentes pour leurs affaires ; d'identifier

---

<sup>117</sup> W. Bygrave & C. W. Hofer, « Theorizing about Entrepreneurship », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 15, n° 4, 1991, pp. 13-22

<sup>118</sup> S. Venkataraman, « The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: an Editor's Perspective, in J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, JAI Press, Greenwich, vol. 3, 1997, pp. 119-138.

<sup>119</sup> S. Shane & S. Venkataraman, « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, pp. 217-226

<sup>120</sup> T. Verstraete & A. Fayolle, « Paradigmes et Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, 2005.

<sup>121</sup> A. C. Cooper & T. B. Folta & C. Woo, « Entrepreneurial Information Search », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 2, 1995

une opportunité par analyse de l'environnement ; d'identifier une opportunité par maturation d'une idée ;

- Compte-tenu d'une capacité d'évaluation.

### **La dialogique individu/création de valeur de C. Bruyat<sup>122</sup>**

L'entrepreneur est celui qui entreprend, se met à faire, organise quelque chose afin de créer de la valeur. Selon C. Bruyat, l'entrepreneur ne peut se définir que par référence à la création de valeur, objet dont il fait partie à la fois comme origine et comme résultat. Il parle de dialogiques sujet/objet, individu/création de valeur, deux ou plusieurs logiques différentes étant liées. Faisant le lien avec l'innovation, C. Bruyat souligne qu'il est rare qu'une création de valeur importante ne soit pas associée à une innovation (alors qu'une innovation ne conduit pas forcément à une forte création de valeur).

### **Les liens possibles entre ces différentes approches**

T. Verstraete & A. Fayolle ont proposé de représenter graphiquement six liens qui peuvent exister entre les quatre notions suivantes - l'opportunité, la création d'une organisation, la création de valeur et l'innovation :

- Lien 1 : pour exploiter une opportunité d'affaires, il convient de s'organiser ;
- Lien 2 : l'organisation ne peut exister durablement sans fournir à ses parties prenantes la valeur qu'elles attendent et dont elle tire les ressources nécessaires à son fonctionnement ;
- Lien 3 : lorsque la valeur apportée est importante, une innovation en est souvent à l'origine ;
- Lien 4 : une innovation peut prendre différentes formes ;
- Lien 5 : toute exploitation d'une innovation appelle une organisation ;
- Lien 6 : une opportunité n'est exploitée que si elle est susceptible de dégager de la valeur au moins pour celui qui l'a identifiée.

### **Opportunité entrepreneuriale**

T. Levy-Tadjine<sup>123</sup> rappelle qu'il est assez commun d'assimiler l'entrepreneur à un visionnaire, capable d'anticiper les besoins du marché, d'y adapter son entreprise ou son projet et d'y faire adhérer les parties prenantes. On se réfère alors au concept de vision stratégique même s'il peut exister des entrepreneurs qui fonctionnent au « flair » ou à l'intuition par différence avec « raisonnement analytique » que suppose l'élaboration d'une vision stratégique. Par analogie, il suggère de qualifier ce type d'entrepreneurs d'« acteurs insurrectionnels » et de rapprocher leur comportement de la théorie militaire de D. Galula<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> C. Bruyat, *Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble II, 1993

<sup>123</sup> T. Levy-Tadjine, « Entrepreneuriat et vision stratégique... : Descente au pays des « borgnes » et des « myopes » en compagnie de David Galula », *Colloque International Francophone de recherches en Entrepreneuriat et sur la PME (CIFEPME)*, Oct 2012, Brest, France. <hal-00722660>

<sup>124</sup> D. Galula, *Contre-insurrection — Théorie et pratique*, Economica, Paris, 2008, 244 pages, (Ed. originale, 1964).

P. R. Dickson & J. J. Giglierano<sup>125</sup> résument le dilemme de l'entrepreneur comme un arbitrage entre deux risques : « le risque de couler » une fois l'entreprise lancée (*sinking the boat risk*) et le risque de « manquer le bateau » (*missing the boat risk*).

Pour T. Levy-Tadjine & R. Paturel<sup>126</sup>, le modèle des 3 P repose sur les trois éléments suivants : Portants, experts ou partenaires qui valideront, infléchiront le Projet et éventuellement Portés (le projet et les partenaires qui en sont tributaires sans avoir la possibilité d'en influencer directement la réalisation immédiate). Ce modèle vaut chaque fois que l'entrepreneur accepte une intervention extérieure pour l'aider dans son processus entrepreneurial ou de reprise. La différence entre l'« entrepreneur stratège » et l'« entrepreneur insurrectionnel » résulterait de logiques d'évaluation différentes (que l'on peut analyser en termes de rationalité) et d'une implication différenciée des portants.

Pour E. M. Hernandez<sup>127</sup>, le ré-entrepreneuriat dont la définition est attribuée à W. D. Guth & A. Ginsberg<sup>128</sup> procède d'une séquence « Signal – Vision - Convention-Finalisation », le signal servant de déclencheur à la remise en question organisationnelle et à l'engagement dans le processus de « Reconception – Réingénierie – Restructuration »<sup>129</sup>.

### **Focus sur D. Galula et la « contre insurrection »<sup>130</sup>**

D. Gaglula définit la contre-insurrection comme « *la poursuite de la politique d'un parti, dans un pays donné, par tous les moyens possibles* » d'où la différenciation entre l'insurgé et le loyaliste. L'insurgé possède une infériorité matérielle mais une supériorité immatérielle par l'idéologie, la cause. L'insurrection est peu coûteuse et même si elle arrive à atteindre une puissance presque similaire au loyalisme et persévèrera dans cette voie pour conserver son emprise sur les populations. À l'inverse, le loyaliste possède une forte supériorité matérielle et la contre-insurrection lui est très coûteuse dans la mesure où il doit conserver sa place.

Quatre conditions sont nécessaires pour la victoire de l'insurrection :

- Une « cause séduisante » pour contrebalancer les risques parce que le soutien dont elle a besoin ne pourra s'obtenir que par la persuasion ;

---

<sup>125</sup> P. R. Dickson & J. J. Giglierano, « Missing the Boat and Sinking the Boat: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk », *Journal of Marketing*, 1986, <https://doi.org/10.1177/002224298605000305>

<sup>126</sup> T. Levy-Tadjine & R. Paturel, « Pour un renouvellement du débat sur la validation des modèles en Sciences de Gestion à partir du test de l'Argument transcendantal. », *Journée de Recherche du CIRAME (USEK, Liban) - Méthodologie de la Recherche en Sciences de Gestion : Impasses et nouvelles avenues*, Feb 2010, Jounieh, Liban. hal-00453152

<sup>127</sup> E. M. Hernandez, « Le ré-entrepreneuriat, une solution à la restructuration classique d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 195, 2009, pp.139-158.

<sup>128</sup> W. D. Guth & A. Ginsberg, « Editors' introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, pp. 5-15.

<sup>129</sup> R. Paturel & J. Vallerand, « Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation-réseau », *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, vol. 26-27, n° 6-7, 1999, pp. 121-143.

<sup>130</sup> D. Galula, *Contre-insurrection — Théorie et pratique*, Economica, Paris, 2008, 244 pages, (Ed. originale, 1964)

- Des failles présentes chez le loyaliste (comme le consensus national ou la maîtrise des techniques de contre-insurrection) ;
- La géographie et l'avantage que peut en tirer l'insurgé ;
- Le soutien extérieur (qu'il soit moral, politique, technique, financier ou militaire).

D. Galula fait état de deux modèles d'insurrection : le modèle orthodoxe et le modèle « bourgeois nationaliste ». Le premier, caractéristique de l'insurrection chinoise, a pour but le renversement de l'ordre établi et son renouveau total. Cinq étapes constituent ce modèle : la création d'un parti, la constitution d'un front uni, le combat de guérilla, la guerre de mouvement et enfin la campagne d'annihilation. Le second modèle apparaît comme un raccourci du premier. Deux temporalités apparaissent alors : celle de la « guerre froide » qui caractérise la période où les insurgés n'usent que d'actions légales et non-violentes, et celle de la guerre « chaude » qui caractérise l'entrée dans un conflit violent avec les insurgés. Une fois cette dernière déclenchée, le loyaliste doit cartographier trois types de régions correspondant au degré de contrôle de l'insurgé sur la population, le rouge étant le plus élevé.

À cela s'ajoutent les quatre « lois spécifiques de la contre-insurrection » :

- Le soutien de la population est aussi vital pour les loyalistes que pour l'insurgé ;
- L'existence d'une minorité ;
- Le soutien de la population qui ne s'obtient que « *lorsqu'elle sera convaincue que les loyalistes ont la volonté et les moyens de gagner* » ;
- L'intensité des efforts et la quantité des moyens.

Il fait ensuite état des fondamentaux du système de commandement :

- L'unicité. Le loyaliste doit effectuer plusieurs tâches de type militaire, judiciaire et politique. D. Galula explique que « *le résultat final recherché — la défaite totale des insurgés — n'est pas une addition mais une multiplication de ces différentes opérations. Chacune est essentielle, et si l'une d'elle présente un résultat nul, le produit de l'ensemble sera nul* » ;
- La primauté du pouvoir politique sur le pouvoir militaire ;
- La coordination des efforts ;
- La primauté du commandement local qui implique une adaptation des forces armées ;
- L'adaptation des mentalités.

Le déroulé de l'opération se traduit en huit étapes où les moyens employés relèvent du militaire, de l'administratif, du politique et de la propagande :

- La première est militaire. Il s'agit de la destruction ou de l'expulsion des forces d'insurrection. Le but est de « nettoyer la zone » pour disposer d'une liberté de mouvement ;
- La deuxième, elle aussi militaire, est le déploiement d'unités locales statiques. Des unités sont déployées au sein de la population et de leurs actions dépendra l'adhésion ou pas de la population au loyaliste ;
- Pour la troisième, le politique se mêle au militaire afin de prendre le contrôle de la population. Trois objectifs relèvent de cette phase considérée comme la plus sensible par l'auteur, « *ré-établir l'autorité du loyaliste sur la population* ;

*isoler au maximum la population de la guérilla par des moyens physiques ; recueillir les renseignements nécessaires pour lancer l'étape suivante : l'élimination des cellules politiques de l'insurrection » ;*

- La quatrième consiste en la destruction de l'organisation politique insurgée. Il va s'agir de manœuvres policières et judiciaires, en adaptant toutefois les concepts juridiques applicables pour qu'il soit fait état d'une plus grande efficacité ;
- La cinquième devient entièrement politique avec l'organisation d'élections locales. La méthode la plus efficace est de laisser la population élire un gouvernement local provisoire issu de la population même ;
- Les forces loyalistes doivent ainsi surveiller ce gouvernement local en mettant à l'épreuve les dirigeants élus. Les dirigeants corrompus seront vite évincés et la population est appelée à participer activement à la guerre révolutionnaire ;
- La septième étape sera celle de l'organisation d'un parti politique. En créant un « *parti national de la contre-insurrection* », la force loyaliste se dote d'un appareil politique puissant et légitime ;
- Enfin, la dernière consiste à rallier ou éliminer les derniers insurgés.

## **Focus sur « incubation » et « incubateurs »**

*« L'incubation est la période qui va de la détection d'une idée de création d'entreprise à la réalisation du projet de création. Durant cette phase, l'incubateur va mettre à la disposition du porteur de projet ou de la jeune entreprise une expertise, des conseils, ainsi que parfois une solution d'hébergement et éventuellement un financement de pré-amorçage »*<sup>131</sup>. L'incubateur est un dispositif habilitant aidant au démarrage de nouvelles entreprises en fournissant locaux, services, conseils, formation, échanges et contacts jusqu'à leur autonomie. Ils peuvent s'adresser aux entrepreneurs avant la phase de création, après la création ou en phase de croissance. L'incubateur offre le cadre d'un processus d'accélération de la maturation d'un projet entrepreneurial, d'où l'importance accordée à l'accompagnement

La notion d'« incubation d'entreprise » est née aux Etats-Unis en 1959 au moment où Joseph L. Mancuso, un homme d'affaire, ouvre l'incubateur *Batavia Industrial Center* à New York, à un moment de récession économique. Il souhaitait susciter et préserver des activités et des employés sur place, par l'octroi à de nouveaux entrepreneurs de facilités d'installation, de crédits et de services de conseil<sup>132</sup>. L'idée s'est diffusée dans les années 1980 à travers les États-Unis et s'est ensuite propagée sous des formes diverses en Europe puis dans le reste du monde

En fait, les incubateurs peuvent être classés en fonction de six variables principales : 1. leur promoteur, 2. leur mission et objectifs, 3. le type de projets (généraliste ou spécialisés dans un secteur ou un type de population - étudiants, minorités, accueil d'entreprises étrangères, salariés d'une entreprise existante, etc.), 4. le type de services

---

<sup>131</sup> « Espace créateur d'entreprise, Projets innovants : les centres de ressources et d'appui », *Université Lille Nord de France*, 2003, <http://www.apce.com/>

<sup>132</sup> B. Duchéneaut, *Enquête sur les PME françaises : Identité, contexte, chiffres*, Edition Maxima, Paris, 1995, p. 374

offerts, 5. le modèle de financement, 6. le contexte (développement économique local, incubateurs issus d'institutions académiques et scientifiques, etc.).

Les incubateurs sont le plus souvent situés dans des zones actives économiquement, s'appuyant sur la collaboration de plusieurs partenaires locaux, publics ou privés et ayant souvent bénéficié, à l'origine, de financements d'États. Leur objectif est de participer à la stimulation de l'activité économique locale en facilitant la création d'entreprises, la création d'emplois, en créant une image positive et un lieu de rassemblement de compétences et de nouveaux réseaux en faveur de l'entrepreneuriat.

### **Focus sur les facteurs de motivation entrepreneuriale : les théories du *Push and Pull***

La théorie *Push and Pull* développée par A. Shapero<sup>133</sup> & D. S. Watkins<sup>134</sup> & K. H. Vesper<sup>135</sup> cherche à expliquer les raisons qui conduisent un individu à créer une entreprise au regard de deux grandes classes de motivations : les *push motivations* (l'individu ne dispose que d'une faible marge de manœuvre du type - créer sa propre entreprise pour recréer son propre emploi). Ces facteurs sont difficiles à gérer puisque les éléments déclencheurs ne sont ni prévus, ni élaborés voire souvent redoutés) et les *pull motivations* (des facteurs qui attirent les individus potentiellement entrepreneurs vers la création effective au regard des opportunités offertes par l'environnement entrepreneurial).

La tension « *push – pull* » fonde la distinction entre entrepreneuriat de nécessité et entrepreneuriat d'opportunité qui a été mise en avant par le *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* dans les années 2000. L'entrepreneuriat de nécessité est le fait de créer une entreprise par contrainte c'est-à-dire en l'absence d'autres choix possibles. Il y est « poussé » par son environnement (entrepreneuriat de type *push*). L'entrepreneuriat d'opportunité repose sur des motivations de type appât du gain, reconnaissance sociale, épanouissement personnel et la détection d'opportunités (entrepreneuriat de type *pull*).

### **Focus sur les « 3 E » (Entreprise, Entrepreneur et Environnement) et les « 3 C » (Culture, Culture d'entreprise et Culture entrepreneuriale)**

T. Verstraete<sup>136</sup> affirme que l'entrepreneuriat s'exprime par la symbiose entre un entrepreneur (un individu ou une équipe entrepreneuriale) et l'organisation qu'il induit, la relation s'éclairant par l'interactivité de trois dimensions indissociables : cognitive,

---

<sup>133</sup> A. Shapero, « The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur », *Psychology Today*, vol. 9, n° 6, 1975, pp. 83-88

<sup>134</sup> D. S. Watkins, « Entry into Independent Entrepreneurship—Toward a Model of the Business Initiation Process », *Paper presented at the EIASM joint seminar on entrepreneurship and institution building*, Dansk Management Centre, Copenhagen, May 1976

<sup>135</sup> K. H. Vesper, *New Venture Strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1980

<sup>136</sup> T. Verstraete, *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le Doctorat de l'Université en sciences de gestion, Lille, juillet 1997



praxéologique et structurale. R. Paturel<sup>137</sup> a formalisé le modèle des « 3 E » où l'entreprise se définit comme une entité autonome qui produit des biens et des services marchands, un projet, action ou réalisation plus ou moins complexes et une mise en œuvre (la notion d'entreprise est liée à celle de risque, d'initiative et d'utilisation nouvelles de ressources et de capital – une recombinaison de ressources), l'entrepreneur est défini comme étant une « *personne ou groupe de personnes qui crée, développe et implante une entreprise dont il assume les risques, et qui met en œuvre des moyens financiers, humains et matériels pour en assurer le succès et pour réaliser un profit* » et l'environnement à l'entrepreneuriat qui est défini comme « *la fonction d'une personne qui mobilise et gère des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter des entreprises* » dans un environnement territorial.

La culture se définit comme un ensemble d'informations partagées et transmises entre des individus et des générations d'individus. C'est un socle de références qui portent sur des valeurs, des aspirations, des croyances, des modes de comportement et des relations interpersonnelles. La culture d'entreprise et / ou organisationnelle est définie par E. E. Schein « *comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective* »<sup>138</sup>. La culture organisationnelle est spécifique à chaque organisation et traduit les normes de comportements acceptées de façon tacite et / ou explicite par ses membres. En général, on distingue les composantes suivantes de la culture organisationnelle : les croyances, valeurs et normes prévalant au sein de l'organisation, les mythes, histoires et héros et les rites collectifs. La culture entrepreneuriale est une attitude générale qui se définit comme une volonté d'agir pour créer du changement, de la nouveauté, pour fixer des buts et réaliser des projets.

## **Focus sur les réseaux d'entrepreneurs**

La question des réseaux formels d'entrepreneurs s'intéresse à l'évolution du réseau de l'entrepreneur dans le temps et selon les étapes du projet entrepreneurial au regard de « *leur intérêt pour l'échange d'information et l'amélioration de leur niveau de connaissances sur l'environnement, le marché et la vie de l'entreprise* » (V. Lefebvre<sup>139</sup>). Il souligne la différence essentielle à effectuer entre le « réseau de l'entrepreneur » et les « réseaux d'entrepreneurs », d'une part, et entre « réseau » et « activité de réseautage » d'autre part, le réseautage contribuant à la constitution et à la consolidation du capital social des entrepreneurs ce qui lui permet de distinguer les « néo-réseauteurs » des « réseauteurs expérimentés » sachant qu'un entrepreneur est toujours « réseuteur confirmé » de son réseau initial et « néo-réseuteur » de la partie réseau qu'il aborde dans son processus entrepreneurial. Rappelons une nouvelle fois qu'entreprendre, c'est « prendre entre ». C'est en cela qu'il faut souligner le caractère

---

<sup>137</sup> R. Paturel, *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, 1997

<sup>138</sup> E. E. Schein, « Organizational Culture », *American Psychologist*, vol. 45, n° 2, 1990, pp. 109-119.

<sup>139</sup> V. Lefebvre, « L'utilisation et les apports des réseaux formels d'entrepreneurs : propositions théoriques et évaluation – Le cas du CJD La Défense », *Thèse CNAM*, 2016

contingent des réseaux en entrepreneuriat (cf. W. Stam & S. Arzlanian & T. Elfrin<sup>140</sup>) qui constatent que la configuration du capital social de l'entrepreneur évolue dans le temps en suivant le développement de leur entreprise. L'intégration de l'entrepreneur dans un ou plusieurs réseau(x) est importante car elle permet de renforcer, d'une part, sa propre performance en matière d'identification d'opportunités et de mobilisation de ressources (performance d'essence individuelle du fait de l'apprentissage) et de celle de l'entreprise elle-même (chiffre d'affaires, etc.). S. Birley<sup>141</sup> a introduit la différence entre « réseau formel » et « réseau informel » de l'entrepreneur à partir d'une typologie construite sur la nature des protagonistes et des liens qui les unissent. Quand un entrepreneur appartient à une organisation, le contact est caractérisé comme « formel » (cf. réseaux bancaires, chambres de commerce, expert-comptable, etc.) et le réseau est considéré comme informel quand les contacts appartiennent à la sphère personnelle (amis, famille, anciens collègues, tous pourvoyeurs de *love money* et ou de *seed money* quand on ajoute les avances des clients « en confiance »). Pour S. Parker<sup>142</sup>, le réseau formel (*formal business network*) est une organisation qui rassemble des entrepreneurs ayant pour objectif le partage d'information et d'expérience pour un bénéfice mutuel. M. U. Proulx<sup>143</sup> relie « réseaux » avec « milieu local », ce qui met l'accent sur la proximité, le territoire constituant la trame du réseau ou encore de l'« écosystème entrepreneurial » (D. J. Isenberg<sup>144</sup>) ou encore sur l'existence d'une communauté de pratique. S. Jack & S. D. Dodd & A. D. Anderson<sup>145</sup> identifient quatre approches quant à l'évolution du réseau de l'entrepreneur dans le temps : le modèle du cycle de vie, le modèle téléologique, le modèle évolutionniste et le modèle dialectique. D. A. Smith & F. T. Lohrke<sup>146</sup> identifient trois stades d'évolution du réseau de l'entrepreneur à partir de la nature des échanges interindividuels : d'abord, les échanges dyadiques se construisent face à la quête de conseils puis elles se resserrent autour d'individus avec lesquels l'entrepreneur met en place un échange de ressources (dimension économique), tout en continuant à échanger des conseils et des informations (dimension sociale). Enfin, le dernier stade se détache de la relation dyadique pour aller vers une relation inter-organisationnelle où les liens s'institutionnalisent, la finalité de l'échange étant d'abord d'ordre économique. Dans ce contexte, D. A. Smith & F. T. Lohrke distinguent deux types de confiance : la confiance affective découle du lien affectif entre les membres du réseau et la confiance cognitive trouve ses origines dans l'évaluation des compétences et des connaissances des autres membres et découle d'un jugement à visée économique.

Le réseau est un mode de formalisation du capital social de l'entrepreneur, mais le

<sup>140</sup> W. Stam & S. Arzlanian & T. Elfring, « Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-analysis of Contextual and Methodological Moderators », *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n° 1, 2014, pp. 152–173

<sup>141</sup> S. Birley, « The Role of Networks in the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, 1985, pp. 107–117

<sup>142</sup> S. Parker, « The Economics of Formal Business Networks », *Journal of Business Venturing*, 2008, vol. 23, n° 6, pp. 627–640

<sup>143</sup> M. U. Proulx, « Réseaux utilitaires spatialisés et dynamique économique », *Canadian Journal of Regional Science/Revue Canadienne Des Sciences Régionales*, vol. 14, n° 1, 1991, pp. 73–92.

<sup>144</sup> D. J. Isenberg, « How to Start an Entrepreneurial Revolution », *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 6, 2010, pp. 40–50.

<sup>145</sup> S. Jack & S. D. Dodd & A. R. Anderson, « Change and the Development of Entrepreneurial Networks over Time: a Processual Perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 20, n° 2, 2008, pp. 125–159.

<sup>146</sup> D. A. Smith & F. T. Lohrke, « Entrepreneurial Network Development: Trusting in the Process », *Journal of Business Research*, vol. 61, n° 4, 2008, pp. 315–322.

raisonnement ne vaut qu'en dynamique entre la dualité « réseau formel – réseau informel » qui correspond à la visibilité de ce réseau vis-à-vis de tiers observateurs et / ou de sa conscience (ce dont il est conscient correspondrait à son réseau formel et ce dont il n'est pas conscient à son réseau informel) et la dualité « néo-réseuteur – réseuteur confirmé », un entrepreneur étant toujours en dynamique de néo-réseautage de quelque chose et en réseautage confirmé d'autre chose. Ce sont les dynamiques de ces deux logiques qui peuvent être considérées comme le fondement de « ce qui fait entreprise ».

## Focus sur les compétences de l'entrepreneur

Cette perspective se situe en filiation de la théorie des traits au regard de l'âge de l'entrepreneur, du cursus d'enseignement suivi et de ses motivations, ces trois éléments étant constitutifs de son « capital humain », de son capital social et de son expérience. Une synthèse de ces éléments a été proposée par M. Marchesnay<sup>147</sup> au regard de la dualité qui vaut entre les personnalités orientées PIC (pérennité, indépendance, croissance) et les personnalités orientées CAP (orientation vers la croissance, l'autonomie, et où la perspective de la pérennité passe au second plan). B. Duchéneaut<sup>148</sup> propose l'existence de quatre profils : les rebelles, les matures, les initiés et les débutants. Y. Gassé<sup>149</sup> a effectué une synthèse à partir de trois dimensions : la motivation, les aptitudes et les attitudes.

C'est aussi dans cette perspective que les apports des théories de la motivation ont été appliqués à la compréhension du profil de l'entrepreneur (D. C. McClelland<sup>150</sup> et le besoin d'accomplissement applicable au créateur d'entreprise, J. B. Rotter<sup>151</sup> et le sentiment de contrôle, O. F. Collins & D. G. Moore<sup>152</sup> et le goût de l'indépendance, Atkinson<sup>153</sup> et le besoin de prendre des risques. Une autre piste évoquée plus haut est celle des origines et la dynamique familiale.

Parler de compétence dans le champ de l'entrepreneuriat revient à distinguer d'une part les compétences opérationnelles qui regroupent les connaissances explicites telles que les savoirs et l'information et les connaissances tacites telles que les habiletés (savoir-faire) et les aptitudes (savoir-évoluer) et d'autre part les compétences cognitives et relationnelles qui font appel aux attitudes (savoir-être).

---

<sup>147</sup> M. Marchesnay, « La PME, une gestion spécifique », *Economie rurale*, n° 206, novembre – décembre 1991, pp. 11-17

<sup>148</sup> B. Duchéneaut, « Portrait-robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998 », EURO PME/ Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs, <http://www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html>, 1999

<sup>149</sup> Y. Gassé, « L'influence du milieu dans la création d'entreprises » ; [http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles&documents/L\\_influence\\_du\\_milieu.pdf](http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles&documents/L_influence_du_milieu.pdf), 2000

<sup>150</sup> D. C. McClelland, *The Achieving Society*, D. Van Nostrand, New York, 1961

<sup>151</sup> J. B. Rotter, « Generalized Expectancies of Internal versus External Control of Reinforcements », *Psychological Monographs*, vol. 80, n° 609, 1966

<sup>152</sup> O. F. Collins & D. G. Moore, *The Enterprising Man*, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, 1964

<sup>153</sup> J. W. Atkinson, *An Introduction to Motivation*, D. Van Nostrand, Oxford, UK, 1964

M. Bayad & Y. Boughattas & C. Schmitt<sup>154</sup> proposent une typologie de compétences selon trois catégories à savoir les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et les compétences techniques et définissent les habiletés correspondantes. Les compétences entrepreneuriales sont spécifiques au rôle de l'entrepreneur et se distinguent des compétences générales qui peuvent être partagées par d'autres rôles notamment celui de manager et de gestionnaire. Les compétences entrepreneuriales sont directement liées aux compétences cognitives et relationnelles (attitudes) alors que les compétences managériales et de gestion font davantage appel à des compétences opérationnelles (savoirs, savoir-faire, aptitudes).

Avec les compétences de l'entrepreneur, il est question d'acquisition des compétences au regard de la primauté accordée dans ce champ au *learning by doing*) ou apprentissage *via* l'expérience. Il est également question d'accumulation de compétences entrepreneuriales compte-tenu d'antécédents familiaux et culturels, d'expériences de travail, de la formation antérieure (éducation formelle ou informelle), et des relations passées ou actuelles (travail, amis, famille). On y retrouve donc l'impact du capital social.

## Focus sur l'opportunité d'affaires

Dans le champ de l'entrepreneuriat, la notion d'opportunité a fait l'objet de nombreuses approches. Selon M. C. Casson<sup>155</sup>, les opportunités entrepreneuriales sont des situations dans lesquelles de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisation peuvent être introduits et vendus à un prix supérieur à leur coût de production. Cette approche est celle des économistes classiques qui s'intéressent à la meilleure façon d'allouer des ressources entre des acteurs concurrents. L'optimisation de l'allocation se fait sur la base d'un équilibre des prix et des quantités.

La question de l'opportunité d'affaires repose sur deux manières de l'envisager : la saisie ou la création. L'une ou l'autre dépend de l'adéquation entre le type de processus (découverte ou création) et les autres facteurs clés, tels que l'individu, son environnement ainsi que les caractéristiques de son idée d'affaires (« opportunité »).

P. F. Drucker<sup>156</sup> décrit trois catégories d'opportunités :

- La création de nouvelles informations, telle qu'elles apparaissent avec l'invention de nouvelles technologies ;
- L'exploitation d'inefficiences de marché qui résultent d'une asymétrie dans la diffusion d'informations dans le temps et dans l'espace ;
- La prise en compte des variations de coûts et avantages relatifs liées à une utilisation différente des ressources suite à des changements d'ordre politique, réglementaire ou démographique.

---

<sup>154</sup> M. Bayad & Y. Boughattas & C. Schmitt, « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences », 8<sup>o</sup> Congrès International francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, 2006.

<sup>155</sup> M. C. Casson, *Entrepreneurship: Theory, Networks, History*, Cheltenham: Edward Elgar, Cheltenham, 2010.

<sup>156</sup> P. F. Drucker, *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, Harper & Row, New York, 1985

Ainsi dans le cadre du processus de découverte, des imperfections concurrentielles sont provoquées par des chocs exogènes provenant de changements technologiques, d'évolution des attentes des consommateurs ou de tout autre caractéristique spécifique à un secteur ou un marché. Ces opportunités existent en tant que phénomène, indépendamment des actions ou perceptions des entrepreneurs, seulement en attente d'être découvertes et exploitées. Cette approche est celle de l'entrepreneuriat classique qui pose la question de l'opportunité en termes d'information. Ces opportunités existant dans la nature tout un chacun devrait être en mesure de les découvrir.

Les prédispositions nécessaires à l'identification d'opportunité font référence aux connaissances dont dispose l'entrepreneur. Une opportunité dépend du stock de connaissance de l'individu concernant les technologies et les marchés. L'asymétrie de connaissance est un facteur important pour déterminer qui d'un individu ou d'un autre reconnaîtra une opportunité et l'exploitera avec succès. En termes de compétence, la reconnaissance des opportunités présuppose la possession d'un comportement orienté vers la recherche d'information. La recherche d'informations est fortement liée aux compétences relationnelles et à la capacité de l'individu à nouer des contacts avec des réseaux formels et informels. Une autre prédisposition est donc aussi l'existence d'un réseau social développé.

Au-delà de la connaissance et de la capacité à rechercher de l'information au sein de son réseau social, l'entrepreneur doit également être en possession d'un esprit alerte, I. M. Kirzner<sup>157</sup> utilise le terme de *alertness* ou « vigilance » pour définir cette compétence. Selon lui, une vigilance accrue augmente la probabilité qu'une opportunité particulière soit identifiée. Il suggère que les entrepreneurs utilisent leurs connaissances personnelles pour identifier des opportunités et considère que l'action est inextricablement liée aux perceptions et aux images qui constituent la conscience de l'agent à chaque instant, celle-ci étant différente d'un entrepreneur à l'autre. Mis en présence d'une même idée, différents entrepreneurs aboutiront à des opportunités différentes (P. Silberzahn<sup>158</sup>). Or, parler de perceptions et d'images revient à considérer le processus d'identification d'opportunité comme un processus cognitif. Il en va de même quand on se pose la question de savoir comment concrètement un entrepreneur peut acquérir un stock de connaissances suffisantes lui permettant de les identifier mais également de les évaluer et de les mettre en oeuvre. Ainsi, le processus de découverte et d'exploitation d'opportunité repose principalement sur l'entrepreneur, sa manière d'agir et de penser.

### **Les facteurs comportementaux**

Le processus de découverte comprend un ensemble d'activités telles que la génération d'idées, l'identification et la détection de l'opportunité, mais aussi la formation de l'opportunité, son développement et son amélioration. Il repose principalement sur la recherche et l'observation systématique de l'environnement. Ceci signifie que l'entrepreneur s'engage dans une recherche active d'opportunité, détienne des connaissances préalables sur le marché, le secteur ou les clients et entretienne un réseau social important.

---

<sup>157</sup> I. M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, 1975 (trad. R. Audouin, *Concurrence & Esprit d'entreprise*, Economica, Paris, 2005)

<sup>158</sup> P. Silberzahn, *Effectuation - Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Pearson, Paris, 2014

L'activité d'exploitation fait référence aux activités liées au développement de l'entreprise. Il comprend un ensemble d'activités telles que les démarches administratives pour établir légalement l'entreprise, obtenir les permis et licences, développer un prototype produit, développer des relations de confiance avec des parties prenantes, acquérir des ressources financières, humaines, intellectuelles, combiner et coordonner ces ressources par la création d'une organisation opérationnelle, générer de la demande par du marketing et des contacts avec des clients potentiels.

Le processus entrepreneurial et les phases de découverte et d'exploitation ne sont pas linéaires et successives.

### **Les facteurs cognitifs**

De façon générale, l'étude de la cognition concerne le traitement de l'information ou encore les connaissances qui le permettent ou qui en résultent. Le processus de découverte comprend plusieurs actions dont la génération d'idées, l'identification d'opportunité et l'exploitation d'opportunité.

Il s'agit d'aspects tels que les modalités de la génération d'idée, l'identification d'une opportunité (cf. la vigilance, la reconnaissance de l'opportunité, l'analyse des conséquences de son exploitation éventuelle (où l'on retrouve le réseau de l'entrepreneur).

### **Le processus de création**

Au-delà d'un processus cognitif, il rapproche d'un processus créatif dans la mesure où l'entrepreneur transforme une idée en des artefacts sociaux – firme, marché, produits, car comme le définissent S. Sarasvathy *et al.*<sup>159</sup>, les éléments suivants interviennent :

- Les facteurs comportementaux (l'entrepreneur part d'une analyse endogène de ses moyens) ;
- Les facteurs cognitifs (représentations mentales de l'entrepreneur pour lesquelles C. Bourion<sup>160</sup> fait le constat qu'elles sont incomplètes, subjectives, divergentes) ;
- La place de la créativité dans la validité des représentations mentales ;
- Les représentations sociales.

### **L'insight**

Il correspond au moment où émerge la solution au problème à la différence de l'incubation qui est un processus continu.

### **L'évaluation**

---

<sup>159</sup> S. Sarasvathy & D. Nicholas & S. R. Velamuri & S. Venkataraman, « Three Views of Entrepreneurial Opportunity », *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Law International, 2003, pp. 141-160.

<sup>160</sup> C. Bourion, « Les représentations créatives dans la maîtrise de la destinée humaine. Comment les représentations créatives, en accroissant la variété requise de ses comportements, permettent-elles à l'homme augmenté d'accomplir son destin postmoderne ? », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIV, n° 32, 2008, pp. 45-66

L'entrepreneur analyse l'idée apparue au cours de l'*insight* pour en évaluer sa viabilité (l'idée est-elle réalisable ? Possède-t-il les compétences nécessaires pour la réaliser). C'est au cours de cette étape que l'entrepreneur va confronter son idée au marché en réalisant différents types d'enquêtes, telles que des tests utilisateurs, en sollicitant son réseau social et ses parties prenantes à donner des commentaires (au-delà de la dimension individuelle, c'est la dimension sociale du processus). Il évalue aussi sa détermination et sa volonté à lancer son entreprise (la dimension sociale du processus).

### **L'élaboration**

C'est l'étape au cours de laquelle l'entrepreneur obtient la conviction que l'idée est une opportunité d'affaires. Au cours de cette étape l'entrepreneur commence à planifier des activités pour réduire l'incertitude (G. E. Hills *et al.*<sup>161</sup>).

### **Les caractéristiques de l'opportunité**

A. Ardichvili *et al.*<sup>162</sup> ont proposé quatre types d'opportunités qui se distinguent au regard du contexte, risqué ou incertain (S. A. Alvarez *et al.*<sup>163</sup>) :

- « I - *Dreams* » les besoins ne sont pas identifiés et les moyens pour les satisfaire ne sont pas définis également ;
- « II – *Problem Solving* », les besoins sont identifiés par contre les moyens pour les satisfaire ne sont pas définis ;
- « III – *Technology Transfer* », les besoins ne sont pas identifiés par contre les moyens pour les satisfaire sont définis ;
- « IV – *Business Formation* », les besoins sont identifiés et les moyens pour les satisfaire sont définis.

P. Davidsson<sup>164</sup> citant la distinction entre « entrepreneurs experts » et « entrepreneurs novices » de C. D. Zotto & V. Gustafsson<sup>165</sup>, affirme que les « entrepreneurs experts » sont en mesure d'utiliser alternativement des modes de décision analytiques, heuristiques et intuitifs en fonction du degré d'incertitude de l'environnement et de la tâche à accomplir. *A contrario*, les « entrepreneurs novices » ne sont pas en mesure d'adapter aussi aisément leur mode de décision en fonction du degré d'incertitude de l'environnement.

### **Focus sur l'accompagnement**

C'est au regard de la construction et de la mise en oeuvre de référentiels de

---

<sup>161</sup> G. E. Hills & R. C. Shrader & G. T. Lumpkin, « Opportunity Recognition as a Creative Process », Babson College, 1999

<sup>162</sup> A. Ardichvili & R. Cardozo & S. Ray, « A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, 2003, pp. 105-123

<sup>163</sup> S. A. Alvarez & J. B. Barney, J.B. (2007), « Discovery and Creation : Alternative Theories of Entrepreneurial Action », *Organizações em contexto*, Ano 3, n° 6, dezembro 2007.

<sup>164</sup> P. Davidsson, « The Types and Contextual Fit of Entrepreneurial Processes », *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 2, n° 4, Senate Hall Academic Publishing, 2005

<sup>165</sup> C. D. Zotto & V. Gustafsson, « Human Resource Management as an Entrepreneurial Tool? », in R. Barret & S. Mayson (Eds.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*, Edward Elgar, Cheltenham, 2008, pp. 89-110.

compétences que les questions de l'enseignement et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat (cf. les quatre postures du mentor, de l'expert, du *coach* et du conseil) ont été légitimées<sup>166</sup>. Ceci étant, l'accompagnement pose la question de ce qui est accompagné : l'entrepreneur (de l'ordre du développement personnel) ou le projet (de l'ordre de l'apprentissage) ?

L'accompagnement est aujourd'hui devenu un mot « valise » où se mélangent des postures d'action, de médiation, mais aussi des postes (de chargé d'accompagnement). Il revêt une dimension institutionnelle, car il fait l'objet de politiques publiques. Il repose sur un paradoxe qui est celui de l'autonomie (à venir) de l'accompagné par un moment de dépendance avec un accompagnateur dont l'issue est la visée de l'accompagnement.

Les pratiques de l'accompagnement (*counselling, coaching, sponsoring, mentoring*) coexistent avec le tutorat, le conseil ou la consultance, le parrainage ou encore le compagnonnage. Or on peut conseiller, orienter, aider, former, etc. sans pour autant accompagner. Ainsi, pour M. Paul<sup>167</sup>, la notion d'accompagnement recouvre une nébuleuse de pratiques venant « faire système ».

Le *counselling* provient du vieux français *consel* (A. J. Greimas<sup>168</sup>). Issu du latin *consilium*, le terme contenait l'idée de résolution, de plan, de mesure, de dessein, de projet - et des gestes et valeurs qui les fondent (délibération, réflexion et décision, sagesse, prudence et habileté). Le verbe conseiller apparaît successivement avec le sens de guider quelqu'un dans sa conduite, puis pour indiquer quelque chose à quelqu'un. Il recouvre les idées de « conseiller – demander » et de « conseiller - tenir conseil ».

Le *sponsoring*, aujourd'hui équivalent au terme de « parrainage », provient à la fois du latin classique, *sponsor* signifiant répondant, caution (avec la logique d'une « promesse – engagement ») et du latin religieux avec le sens de parrain d'un néophyte, garant s'engageant sur la moralité et la fidélité du baptisé (dimension relationnelle d'engagement réciproque et de projection sur l'avenir avec un gage d'appartenance).

*Coach* provient du hongrois *kocsi*, avec la même origine que le mot « cocher » donc chargé d'opérer un déplacement, un changement. Aujourd'hui le *coach* signifie entraîneur, répétiteur ou professeur particulier. Issu du milieu sportif, le *coaching* est lié au domaine de l'action en termes de performance ou d'efficacité. L'idée principale est celle d'un entraînement justifié par un défi. Le *coaching* pose la question de la tension entre l'empathie et l'herméneutique.

Le *mentoring* (introduit en anglais début XVIII<sup>e</sup> siècle) se réfère à Mentor, guide et conseiller d'Ulysse auprès de son fils Télémaque. Mentor désigne une personne sage et expérimentée servant de conseiller, terme qui a eu tendance à être par la suite confondu avec celui de précepteur. Aujourd'hui le *mentor* désigne souvent une personne chargée d'accompagner un étudiant à accomplir le passage vers la vie professionnelle et à comprendre les valeurs de l'entreprise à laquelle il va appartenir.

---

<sup>166</sup> M. Bayad & M. Gallais & X. Marlin & C. Schmitt, « Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences », *Management & Avenir*, vol. 10, n° 40

<sup>167</sup> M. Paul, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris, 2004

<sup>168</sup> A.J. Greimas, « Pratiques et gestuels », *Langages*, juin 1968



Le terme tutorat est issu du vocabulaire juridique et familial. Utilisé dans le registre horticole, il tend à se dégager de la connotation de tutelle, mot désignant un défendeur, un protecteur, un gardien. Le mot de tuteur tend à remplacer d'anciennes dénominations telles que maître formateur ou d'application dans le domaine de la formation, maître d'apprentissage ou de stage. Le déploiement de la fonction de tuteur, comme encadrant du stagiaire correspond au développement des formations en alternance et des formations à distance. Il hérite également de l'idée d'une visée d'insertion dans la vie professionnelle. Le tutorat se trouve alors à la croisée de deux logiques, productive et éducative, et il se définit comme dispositif de formation en situation de travail.

Ces expressions reposent sur l'idée d'une base relationnelle forte. Elle se réfèrent à des valeurs : le *coaching* avec l'idée de maïeutique, le *counselling* avec la relation d'aide, le tutorat avec l'apprentissage, le mentorat avec la solidarité intergénérationnelle, le compagnonnage avec l'idée de transmission. L'accompagnateur doit ici être plutôt du même métier que l'accompagné, la relation qui les lie n'étant pas hiérarchique. Il n'est pas le gestionnaire ou le « co-créateur » mais un « entraîneur » capable d'aider le créateur à progresser simultanément dans tous les domaines, en lui faisant prendre conscience des difficultés, en l'aidant à prendre du recul au regard des situations et en l'incitant « à ouvrir les portes nécessaires à son activité. L'accompagnement fait sortir le créateur de son ghetto ! »<sup>169</sup>. La relation qui caractérise l'accompagnement est asymétrique car elle met en présence au moins de deux personnes partageant une vision commune, circonstancielle mais de statut différent. L'accompagnement est une pratique d'aide à la création d'entreprise qui s'inscrit dans un processus durable et non linéaire, au cours duquel des liens se créent et évoluent entre l'accompagné et l'accompagnant (un individu, un réseau d'individus et / ou d'organisations externe au projet de création). C. Bruyat<sup>170</sup> explique la dialogique de l'accompagnement en prenant en compte deux dimensions : le processus de création d'une entreprise d'une part et le projet de vie propre à l'entrepreneur d'autre part. L'aspect humain et personnel de la relation qui se crée entre l'accompagné et l'« accompagnant – accompagnateur » tient une place centrale, qu'il appartienne à une structure officielle, un réseau d'individus ou d'organisations, ou qu'il soit un expert.

L'accompagnement des créateurs d'entreprises est considéré comme un processus d'aide aux porteurs de projet de création d'entreprise comprenant trois étapes parfois réalisées au sein de la même structure : l'accueil (information, sensibilisation, orientation des créateurs qui sont souvent des porteurs d'idée) ; l'accompagnement (avec les phases d'aide au mûrissement du projet, de formation, de réalisation de l'étude de faisabilité et de concrétisation du projet et le suivi.

Avec le développement des politiques publiques d'encouragement à la création d'entreprise et la multiplication des structures intervenant sur une ou plusieurs étapes de l'accompagnement, l'accompagnement a évolué : dans l'objet de l'accompagnement (les structures accompagnent les projets d'activité générateur d'emploi(s)) ; dans le type de publics accueillis par ces structures (étudiants, personnes en situation précaire, etc.)

---

<sup>169</sup> B. Granger, *Oser créer : Les dispositifs d'appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d'entreprise*, Editions Léopold Mayer, Paris, 1999

<sup>170</sup> C. Bruyat, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n° 101, 1994, pp. 113-125

et dans les pratiques (apparition de nouveaux services, de nouvelles compétences, recherche d'un maillage du territoire afin de favoriser la collaboration entre structures présentes sur un même territoire, etc.) d'où la question de la gouvernance de l'accompagnement au regard de l'évaluation de ses résultats et de l'accompagnement de la post-crétion.

L'objectif de l'accompagnement est triple : s'assurer de l'adéquation entre la personne et son projet, faire acquérir le capital social jugé minimum pour la pérennité du projet et donc mettre en réseau le créateur avec ses partenaires.

### **Les dimensions clés de l'accompagnement**

Selon R. Cuzin & A. Fayolle<sup>171</sup>, l'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée entre un entrepreneur et un individu externe au projet de la création (l'accompagnateur ou l'accompagnant). A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet.

Pour S. Sammut<sup>172</sup> : *« l'accompagnement réside moins dans l'accroissement des « bases de connaissances » du créateur que dans le développement et l'enrichissement de ses capacités à faire évoluer son système de représentation et à ouvrir de nouvelles complexités. (...) la mission de l'accompagnement est de rendre à plus ou moins long terme l'individu autonome et capable de réinventer sans cesse l'organisation qu'il aura créée ».*

Avec l'accompagnement, il s'agit d'accompagner un individu (ou une petite équipe) à créer une entreprise et l'accompagnement aura pour conséquence de faire évoluer le système et d'en faciliter le développement. Le système évolue à travers des changements de perceptions du créateur d'entreprise qui vont entraîner des décisions et des actions. Une grande partie de ce qui est en jeu dans une démarche d'accompagnement relève donc de processus cognitifs. Les deux dimensions du système sont, enfin, confrontées au changement et peuvent faire l'objet de différentes formes d'accompagnement qui peuvent être appliquées sur un mode indépendant ou simultané, en fonction de l'état du système à un moment donné et du contexte de l'interaction accompagnateur / couple individu – projet.

### **La prise en compte des représentations de l'entrepreneur : le modèle de la Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP)**

Pour C. Bruyat<sup>173</sup>, les représentations mentales du créateur d'entreprise sont accessibles, dans une relation d'accompagnement. Il s'agit donc d'étudier les systèmes de préférence des créateurs d'entreprise afin de les aider à mettre au point leur vision

---

<sup>171</sup> R. Cuzin & A. Fayolle, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 210, 2004

<sup>172</sup> S. Sammut, « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de Gestion*, 2003, vol. 3, n°144, 2003, pp. 153-164.

<sup>173</sup> C. Bruyat, *Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble II, 1993

stratégique, des changements organisationnels ou encore à formuler et résoudre des problèmes donc leur permettre d'apprendre leur métier de dirigeant.

Afin de pouvoir mieux appréhender les représentations de l'entrepreneur, il a développé le modèle de la *Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP)* qui représente la zone de cohérence dans laquelle les projets de création d'entreprise naissent et se développent en fonction de buts et d'objectifs et dans laquelle les aspirations personnelles de l'entrepreneur se croisent avec ses compétences et ses ressources perçues et avec les possibilités et les opportunités de l'environnement qu'il pense avoir détectées. C'est un outil permettant au créateur d'analyser la cohérence de sa démarche, sachant que tous les éléments qui la composent (aspiration, compétences/ressources perçues et opportunités de l'environnement perçues) sont interdépendants. La *CSIP* d'un individu comme son projet sont susceptibles de se modifier, soit de manière intentionnelle, soit parce que ses éléments constitutifs évoluent au cours du temps. L'acteur n'est pas entièrement déterminé par son environnement, par le biais de ses aspirations et de ses intentions, il est l'auteur des restructurations de sa *CSIP*. La *CISP* peut servir de base à la première analyse que l'entrepreneur est amené à faire sur lui-même dans le processus effectuel de création d'opportunité.

### **La prise en compte de la dynamique des interactions dans l'accompagnement**

L'accompagnement est un processus d'influence interpersonnelle (entre un accompagné et un accompagnant), dans lequel celui qui accompagne s'ajuste en fonction des situations rencontrées. Une des conditions préalables au succès de l'accompagnement est celle de la confiance qui doit s'établir entre les principaux protagonistes et se maintenir tout au long du processus. L'accompagnant et le créateur d'entreprise ne peuvent pas fonctionner ensemble, s'ils ne partagent pas une certaine vision de ce qu'il convient de faire et de comment il faudrait le faire.

L'accompagnant est un catalyseur d'informations et de savoir. « *La mission de l'accompagnant n'est pas de se limiter à la transmission de connaissances explicites pour accroître le « stock » de savoir du créateur mais elle consiste, en revanche, à transformer les connaissances tacites en connaissances explicites et des connaissances explicites en connaissances tacites* »<sup>174</sup>.

Il est un guide du processus d'apprentissage de traduction de la propre vision de l'entrepreneur en actions managériales au cours duquel il apprend à raisonner autrement et à utiliser de nouveaux modes d'action. C'est un processus d'accommodation.

L'accompagnant est le garant de la cohérence individu/projet

Il faut souligner la diversité des pratiques d'accompagnement en fonction des situations et de la nature des besoins d'accompagnement des créateurs selon le type de création et l'avancement dans le processus de création, évalué en termes d'engagement du créateur.

---

<sup>174</sup> S. Sammut, « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de Gestion*, 2003, vol. 3, n°144, 2003, pp. 153-164.

### **L'accompagnement du processus de poursuite d'opportunité d'affaires**

L'importance du changement pour l'individu et de nouveauté pour l'environnement fonde les besoins d'accompagnement de l'entrepreneur. Ainsi selon les quatre configurations de création d'entreprise proposés par C. Bruyat<sup>175</sup> (les créations reproduction, imitation, innovation-valorisation et innovation-aventure) que l'on peut rapprocher respectivement des quatre types d'opportunité identifiés par A. Ardichvili<sup>176</sup> (*Business Formation, Problem Solving, Technology Transfer et Dreams*), le degré de changement pour l'individu ne sera pas le même, dépendamment également du fait si l'entrepreneur présente plutôt un profil « novice » ou « expert ».

### **L'accompagnement de la dimension cognitive**

Accompagner l'entrepreneur, c'est l'accompagner à devenir entrepreneur, mais également l'aider à transformer sa façon de penser, de faire et d'agir grâce à des apprentissages appropriés. Il s'agit de faire évoluer ses représentations mentales et sociales, de dynamiser la pensée créative, de conduire à la conception d'un futur souhaité, tout ceci compte-tenu du rapport à l'environnement (le processus de co-création avec les tiers)

### **Le facilitateur : une autre posture pour l'accompagnant**

A la différence des postures d'accompagnement entrepreneurial décrites précédemment et qui s'inscrivent dans une logique de résolution de problèmes, la posture de facilitateur se veut réflexive et s'inscrit dans la problématisation dans la mesure où il amène le porteur de projet à se poser des questions par rapport à une situation initiale donnée, simplement affirmée. Les méthodes mobilisées par le facilitateur relèvent de la maïeutique et visent à amener l'entrepreneur à prendre conscience de ce qu'il sait implicitement, à l'exprimer et à l'évaluer.

### **Focus sur la méthode de codéveloppement<sup>177</sup>**

« *Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants* ». Cette perspective de groupe se réfère à la notion d'« intelligence collective » où chacun des participants est considéré comme étant porteur d'un savoir valide.

Un « groupe de codéveloppement professionnel » est composé de cinq à huit personnes motivées par un apprentissage construit à partir de leurs expériences respectives afin d'aborder différemment leurs rôles, leur légitimité, leur périmètre d'influence, leurs

---

<sup>175</sup> C. Bruyat, *Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble II, 1993

<sup>176</sup> A. Ardichvili & R. Cardozo & S. Ray, « A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, 2003, pp. 105-123

<sup>177</sup> A. Payette & C. Champagne, *Le groupe de codéveloppement professionnel*, PUQ, 1997

modes d'action en situation professionnelle. Un tel groupe se réunit en moyenne une fois tous les mois, idéalement pendant une année. C'est un lieu d'examen et de traitement de situations effectivement rencontrées.

Les trois rôles nécessaires au fonctionnement d'un « groupe de codéveloppement professionnel » sont :

- Le rôle de « client » porteur d'une préoccupation, d'un problème ou d'un projet qui souhaite être aidé à réfléchir, explorer, trouver des pistes, des regards différents. Le client change à chaque séance ;
- Le rôle de « consultant », de contributeur au service du client dans sa situation ; les consultants apportent leurs expériences, leurs regards, leurs suggestions, leurs pistes d'action, leurs ressentis en fonction de la demande du client. Les rôles de client et de consultant changent d'une séance à l'autre ;
- Le rôle « d'animateur » : l'animateur guide le groupe tout au long des 6 étapes du codéveloppement. Il est le garant du code de déontologie. Le style particulier et la qualité de l'animation ainsi que les interactions au sein du groupe, activent de nouvelles compétences conduisant à changer certains principes

### **Protocole de fonctionnement**

- Retour sur la séance précédente : le « client » de la séance précédente fait un retour sur ses expérimentations ;
- Choix du nouveau sujet de consultation s'il n'a pas été décidé au préalable ;
- Structuration des échanges du groupe par un processus de consultation en six étapes : 1. Exposé d'une problématique, d'un projet ou d'une préoccupation (les 3 P) - Le client expose la situation, les consultants écoutent ; 2. Clarification : Les consultants posent des questions, le client répond et précise ; 3. Contrat : Le client formule sa demande au groupe et précise le type de consultation souhaitée. Les consultants s'assurent avec le client que le contrat permettra la consultation ; 4. Consultation (ou phase d'exploration) : les consultants réagissent : ils partagent leurs impressions, questions réflexives, réactions, commentaires, idées, suggestions. Le client écoute sans débattre, fait préciser au besoin, et note les suggestions des consultants ; 5 Synthèse des apprentissages et plan d'action par le « client » : Le client assimile l'information, indique ce qu'il retient, et conçoit un plan d'action. Pendant ce temps, les consultants font la synthèse de leurs apprentissages du jour ; 6 Apprentissage et Régulation : Le client et les consultants décrivent leurs apprentissages. Ils se régulent et évaluent la session.

### **Focus sur le développement des politiques d'accompagnement à la création d'entreprise en France**

Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ont toujours occupé une place prépondérante dans l'accompagnement à la création d'entreprise.

A la fin des années 1970 et au début des années 1980, plusieurs initiatives visant à promouvoir l'auto-emploi ont été développées (cf. l'Aide au chômeur créant ou reprenant une entreprise - Accre, la Prime Régionale à la Création d'Entreprise - Prce).

Yvon PESQUEUX

L'Agence Nationale pour la Création d'Entreprises (ANCE) est créée en 1979. Elle deviendra l'Agence pour la Création d'Entreprise (APCE) en 1996 et finance l'implantation au sein des CCI des « guichets uniques », les Centres de Formalités des Entreprises (CFE). Elle a pour rôle de promouvoir la création d'entreprises et l'esprit d'initiative et de rendre accessible l'information sur un site Internet. Depuis 2006, ses missions sont élargies : elle est devenue le support technique des réseaux d'accompagnement et des collectivités territoriales (formation) et répond aux besoins statistiques et d'étude des pouvoirs publics.

Les « pépinières d'entreprises » se développent à partir des années 80. En plus d'un hébergement, elles offrent un soutien sur les aspects logistique, financier, juridique et technique aux entreprises nouvellement créées.

Le réseau des « Boutiques de Gestion » apparaît à la même époque. Il est soutenu financièrement par les Plates-formes d'Initiatives Locales (PFIL) et propose aide et conseil aux entrepreneurs en matière de gestion de projets. Créées en 1982, les PFIL établissent des partenariats avec des structures publiques (la Caisse des Dépôts et Consignations, par exemple) afin de proposer des prêts à taux bonifié aux entreprises qui se créent. En 1985, c'est le Réseau France Initiative qui est créé et qui opère aussi en matière de financement à la création d'entreprise. En 1986, c'est le Réseau Entreprendre avec, pour cible, la future PME. C'est une association de chefs d'entreprises bénévoles qui octroie un prêt d'honneur et qui accompagne les porteurs de projet en amont et en aval de leur création. L'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) voit le jour en 1989 avec pour mission de proposer un financement aux micro-entrepreneurs en situation de précarité. Le 5 Mai 1994, le Ministère de l'Emploi et le Ministère du Budget lancent les « chèques conseil » dans l'objectif d'accompagner les créateurs d'entreprise. La Caisse des Dépôts et Consignations, l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise et le Crédit Coopératif en tant qu'opérateurs principaux créent en 1998 le Réseau France Active qui possède pour objectif de soutenir les projets de création des Très Petites Entreprises et les associations porteuses de projets de l'Economie Sociale et Solidaire. La loi 99-587 du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche annonce la création des « incubateurs académiques » avec pour rôle l'accompagnement entrepreneurial et la promotion de l'innovation. Dans les années 2000, les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) vont jouer un rôle d'accélérateur de l'initiative entrepreneuriale. Les technopoles et les Centres Européens d'Entreprises Innovantes (CEEI) vont également contribuer à promouvoir l'entrepreneuriat et l'innovation en France. Au niveau européen, la France va se retrouver à la première place en termes de création d'entreprises suite à la mise en place du statut d'auto-entrepreneur en 2009. La Commission Européenne qui met en place le Plan d'action « Entrepreneuriat 2020 » afin de définir des mesures communes décisives pour libérer le potentiel entrepreneurial de l'Europe, lever les obstacles actuels et révolutionner la culture de l'entreprise. Il vise à faciliter la création d'entreprises et à rendre l'environnement économique plus favorable aux entrepreneurs existants, afin qu'ils puissent prospérer et se développer à partir de trois axes d'intervention immédiate : 1. Promouvoir l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat, afin de soutenir la croissance et la création d'entreprises. 2. Renforcer les conditions-cadres applicables aux entrepreneurs, en levant les obstacles structurels existants et en soutenant les entreprises dans les phases cruciales de leur cycle de vie. 3.

Dynamiser la culture de l'entreprise en Europe et favoriser le développement d'une nouvelle génération d'entrepreneurs. (cf. Communication de la Commission au Parlement Européen, Plan d'action « Entrepreneuriat 2020 » - Raviver l'esprit d'entreprise en Europe). Le dispositif des Pôles Etudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE) apparaît en 2013 suite à la progression de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans le milieu universitaire grâce à l'appui des Pôles de l'Entrepreneuriat Etudiants qui ont été expérimentés sur la période allant de 2010 à 2013.

La difficulté de ces dispositifs habilitants est liée 1) à leur multiplication désordonnée contribuant au développement d'une confusion institutionnelle, 2) par l'apparition des comportements d'aubaine liés à l'usage de ces dispositifs par les entrepreneurs (un entrepreneur du « nouvel entrepreneuriat » est incité à être un menteur, 3) à la création d'une néo-bureaucratie d'accaparement par les formateurs et consultants de l'accompagnement.

## Focus sur l'entrepreneuriat des immigrés

Aux considérations d'ordre psychologique telles que le besoin d'indépendance et les aptitudes à prendre des risques et à s'ajuster aux changements reprises de l'approche par les traits s'ajoutent les conditions personnelles et historiques de l'immigration. Un immigré, justement parce qu'il émigre, est déjà un entrepreneur car il a déjà « pris entre ». En outre, le réseau social ethnique permet aux entrepreneurs de gérer leur entreprise (dont l'accès à des ressources que l'on ne pourrait obtenir par le réseau social non-ethnique).

La théorie des minorités intermédiaires (*Middleman Minority Theory*) – formulée par E. Bonacich<sup>178</sup> met en avant la spécialisation sectorielle des activités notamment le commerce de détail, secteur dans lequel l'activité est plus facile à mettre en œuvre au regard également d'un éventuel retour dans le pays d'origine (le mythe du retour). Ces entrepreneurs attachent une grande importance à l'éducation de leurs enfants. Cette théorie est articulée avec celle de la localisation entrepreneuriale, les entrepreneurs immigrés jouant le rôle de « minorités de remplacement » en s'installant là où les autochtones ne veulent plus s'installer (R. Waldinger *et al.*<sup>179</sup>). Ils mettent l'accent sur les structures externes à l'entrepreneur immigré et se préoccupent peu du potentiel entrepreneurial et des motivations intrinsèques. Ils étudient davantage les actions stratégiques du point de vue des entreprises plutôt que sous l'angle des individus (les immigrés).

La théorie situationnelle met en avant la relation qui relie les entrepreneurs immigrés à leurs pays d'accueil au regard du sentiment de rejet éprouvé dans le pays d'accueil (M. Toulouse & G. Brenner<sup>180</sup>) alors même que ce *mix* les conduit à créer leurs entreprises

---

<sup>178</sup> E. Bonacich, « A Theory of Middleman Minorities », *Riverside American Sociological Review*, 1973, vol. 38, Octobre 1973, pp. 583-594

<sup>179</sup> R. Waldinger & H. Aldrich & R. Ward, *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies*, Sage, 1990

<sup>180</sup> M. Toulouse & G. Brenner, « Immigrants as Entrepreneurs: Developing : a Research Model », École des Hautes Études Commerciales, Montréal, March 1990

afin d'acquérir un statut leur permettant de s'intégrer dans le pays d'accueil afin de compenser leur statut et d'accéder à un niveau de rémunération plus élevé (la thèse du « désavantage social »)

La théorie structurelle met l'accent sur les structures sociales, politiques et économiques de la société d'accueil (M. Pyong-Gap<sup>181</sup>) : les immigrés peuvent investir dans des secteurs abandonnés par les entrepreneurs du pays d'accueil. Elle est proche de la théorie du *Middleman Minorities*.

La théorie culturelle se réfère à la culture des immigrés considérée comme un vecteur favorable par exemple au regard des affinités culturelles entre immigrés appartenant à la même ethnie dans la mesure où ils s'entraident afin d'améliorer leur condition surtout si l'activité entrepreneuriale est valorisée par son groupe d'appartenance (M. Toulouse & G. Brenner). La création d'entreprise permet d'accéder à des emplois qui étaient autrement inaccessibles. C'est un générateur d'emploi et de ressources financières. La « stratégie de niche ethnique » (R. Waldinger *et al.*) stipule que les immigrés ont plus tendance à adopter ce type de stratégie afin de lutter contre les difficultés et d'éventuelles discriminations compte tenu de l'appui sur des « réseaux ethniques ».

Cinq éléments caractériseraient la création d'entreprises ethniques :

- L'importance du réseau intra-ethnique (pour la mobilisation des ressources en capital et en main-d'œuvre, par exemple) ;
- Le rôle de la famille et de la parenté immédiate ;
- Le secteur d'activité comme les « marchés ethniques » (exemple : alimentation, produits culturels, insertion dans la société d'accueil - aide juridique, voyages etc., immobilier) et les marchés non ethniques abandonnés ou non desservis par la société d'accueil ;
- Le processus suivi dans le parcours de création avec, par exemple, les conditions d'accès à la propriété, la manière selon laquelle la société d'accueil réglemente la création d'entreprise, les politiques publiques visant à faciliter l'accès à la création d'entreprise aux immigrants ;
- La valeur de l'activité économique générée par les immigrants entrepreneurs.

## **Focus sur l'entrepreneuriat généré<sup>182</sup>**

L'entrepreneuriat des femmes suscite un intérêt grandissant en raison des enjeux politiques et socio-économiques liés à ce phénomène social.

### **L'entrepreneuriat généré est-il une question davantage pressentie que réelle ?**

En considérant que le concept de genre rend compte de l'existence de spécificités de l'entrepreneuriat des femmes, on questionne en même temps l'hypothèse universaliste du caractère générique et asexué de l'entrepreneuriat c'est-à-dire le modèle suivant lequel la masculinité est érigée en mesure de référence.

---

<sup>181</sup> M. Pyong-Gap, « From White-collar Occupations to Small Business: Korean Immigrants' Occupational Adjustment », *Sociological Quarterly*, vol. 25, 1984, pp. 333-352

<sup>182</sup> Je remercie G. Etogo pour les éléments de ce texte



Le singularisme entrepreneurial convie à questionner les erreurs d'analyse liées aux spécificités (secteurs d'activité dans lesquels s'investissent les entrepreneures) et aux « obstacles genrés », l'accès au financement par exemple (G. Bel<sup>183</sup> ; V. de Beaufort<sup>184</sup> ; S. Chasserio & P. Pailot & C. Poroli<sup>185</sup>), que les entrepreneures rencontrent dans leur activité.

En procédant de la sorte, on se rapproche des stéréotypes et des préjugés de genre ainsi que des expériences socialisatrices primaires et secondaires qui éclaireraient les trajectoires différenciées des filles et des garçons, puisque ces dernières sont considérées comme permettant de considérer certaines qualités comme « naturellement » féminines quand on a une approche personnaliste ou par les traits de l'entrepreneuriat. Ceci expliquerait d'une part que les femmes n'aient pas les mêmes chances de réussite que les hommes dans la réalisation de leur projet entrepreneurial du fait de pratiques discriminatoires et/ou de processus sociaux qui les priveraient de ressources vitales à l'exemple de l'éducation ou de l'expérience dans les affaires (approche situationniste ou contextuelle) et qui conduirait à des niches entrepreneuriales et d'autre part que le processus de socialisation de genre participe non seulement de la construction de l'identité sexué mais aussi de l'intériorisation des normes, des représentations et des codes sociaux relatifs au masculin et au féminin (approche structurelle ou dispositionnelle<sup>186</sup>) et déboucher sur l'entrepreneuriat.

## Focus sur l'entrepreneuriat universitaire

Les *spin-offs* universitaires (ou essaimage académique) est aujourd'hui un des objectifs des politiques publiques en matière d'entrepreneuriat. Selon S. Shane<sup>187</sup> les décideurs politiques considèrent les *spin-offs* comme un sous-ensemble de *start-ups* de haute technologie et considèrent les universités comme des moteurs de croissance économique locale. C. Sandström *et al.*<sup>188</sup> soulignent combien les facteurs contextuels affectent l'efficacité de ces politiques.

### Le modèle du processus de valorisation par *spin-off* de F. N. Ndonzuau & F. Pirnay & B. Surlement (2002)<sup>189</sup>

Ils proposent un modèle général et conceptuel sur l'évolution des *spin-offs* à partir de quatre étapes successives (une perspective évolutionniste) : génération des idées d'affaires, développement et mise au point des projets, lancement de la *spin-off* et

---

<sup>183</sup> G. Bel, *L'entrepreneuriat au féminin*, Conseil Economique, Social et Environnemental, 2009

<sup>184</sup> V. de Beaufort, « La création d'entreprise au féminin en Europe 2011 - Eléments comparatifs » *ESSEC Working paper 1105*, May 2011

<sup>185</sup> S. Chasserio & P. Pailot & C. Poroli, « L'entrepreneuriat est-il genré ? », *Regards croisés sur l'économie*, 2016, pp. 62-75.

<sup>186</sup> S. Chasserio & P. Pailot & C. Poroli, « L'entrepreneuriat est-il genré ? », *Regards croisés sur l'économie*, 2016, pp. 62-75

<sup>187</sup> S. Shane, « Why Encouraging More People to Become Entrepreneurs is Bad Public Policy, *Small Business Economics*, n° 33, 2009, pp. 141-149.

<sup>188</sup> C. Sandström & K. Wennberg & M. W. Mallin & Y. Zherlygina, « Public Policy for Academic Entrepreneurship Initiatives: a Review and Critical Discussion », *The Journal of Technology Transfer*, 2016, pp. 1-25.

<sup>189</sup> F. N. Ndonzuau & F. Pirnay & B. Surlement, « A Stage Model of Academic spin-off Creation », *Technovation*, vol. 22, n° 5, 2002, pp.281-289.

création de la valeur. Le point de démarrage du processus repose sur les résultats de recherches menées au sein de l'université. Cette vision est similaire à celle avancée par C. Bruyat<sup>190</sup>.

#### **Le modèle de A. Vohora & M. Wright & A. Lockett<sup>191</sup> (2004)**

Ils identifient cinq étapes de développement de la *spin-off* (perspective évolutionniste) au regard de *feedbacks* et de « seuils critiques » à surmonter entre les différentes phases du processus : identification de l'opportunité et cadrage de l'opportunité, engagement entrepreneurial, phase de pré-organisation, phase de réorientation, phase d'obtention de revenus viables.

#### **Le modèle de Y. Yencken & M. Gillin<sup>192</sup> (2002)**

Le modèle souligne l'importance des aspects périphériques qui entourent le processus, présentés en parallèle avec les différentes étapes et met aussi l'accent sur l'importance des inputs entrepreneuriaux et des connaissances externes. La capacité entrepreneuriale est l'habileté que les individus ont à repérer, reconnaître et absorber des opportunités, élément mis en avant dans la littérature entrepreneuriale comme étant une caractéristique individuelle nécessaire pour devenir un entrepreneur.

#### **Le modèle d'évolution intégrée de S. de Cleyn & J. Braet<sup>193</sup> (2010)**

Les étapes du processus se confondent et sont indépendantes les unes des autres avec la phase de recherche, celle de faisabilité de la mise en œuvre des résultats innovants, celle du développement du plan d'affaires, celle du développement et de validation des produits, celle de mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et celle d'adaptation et d'ajustement du plan d'affaires.

Les modèles de développement des *spin-offs* universitaires ordonnent dans le temps la contribution des éléments qui influencent l'avancement du processus et s'efforcent de préciser les diverses phases du processus et les acteurs impliqués. Ils mettent en exergue l'existence d'un processus qui va des résultats de la recherche scientifique à la commercialisation du nouveau produit et la création de la valeur nouvelle. Ils intègrent des activités telles que le cadrage de l'opportunité, l'étude de marché, la conception du prototype, la protection de la propriété intellectuelle, etc. Ces processus reposent sur une conception plutôt linéaire.

Il est possible de souligner l'absence de prise en compte des mécanismes informels dans la modélisation du processus entrepreneurial (par exemple le financement informel de type *love money*) et les logiques informelles d'accompagnement du réseau de l'entrepreneur. Il en va de même des logiques contextuelles et culturelles (par exemple

---

<sup>190</sup> C. Bruyat, « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 2003, 431p.

<sup>191</sup> A. Vohora & M. Wright & A. Lockett, « Critical Junctures in the Development of University High-tech Spinout Companies », *Research Policy*, vol. 33, n° 1, 2004, pp. 147-75.

<sup>192</sup> J. Yencken & M. Gillin, « Survey of University Spin-off Companies », *Research Paper. Australian Graduate School of Entrepreneurship*, Swinburne University of Technology, Australia, 2002).

<sup>193</sup> S de Cleyn & J. Braet, « The Evolution of Spin-off Ventures : an Integrated Model », *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 7, n° 1, March 2010.

les particularités liées à la nature des projets issus de la recherche portés par des chercheurs souvent de statut public, les logiques liées à la culture universitaire – croyances, valeurs et normes que partagées par les membres de l’université, éléments liés à l’écosystème entrepreneurial universitaire. L’émergence de la *spin-off* universitaire peut être représentée comme un événement placé au croisement d’une trajectoire de recherche universitaire et d’une trajectoire de création d’entreprise, en relation avec un contexte dans le cadre d’une forme spécifique d’organisation, la *spin-off*, qui se développe et émerge progressivement. Les innovations développées au sein des structures de recherches universitaires constituent rarement le fruit d’un travail individuel dans la recherche mais dépendent en grande partie de la capacité du chercheur porteur du projet à intéresser d’autres partenaires à son projet, des équipements dont il a accès, etc. Il faut donc mentionner aussi l’importance de degré de richesse de la région de l’université au regard des investisseurs potentiels, de l’existence des recherches fondées par des industriels, du statut intellectuel de l’université et de l’adoption des politiques universitaires qui favorisent l’activité entrepreneuriale.

### **Enjeux des programmes gouvernementaux**

Les éléments de la politique publique en matière d’innovation et de transfert technologique sous forme des *spin-offs* universitaires impliquent la détermination des objectifs et des priorités, la définition des domaines d’action, la définition de l’infrastructure nécessaire pour atteindre les objectifs, la détermination les facteurs qui influencent la réalisation des objectifs, la définition des acteurs concernés, la définition des stratégies de participation, la définition des mécanismes de décision et d’action, la définition des mécanismes de répartition des résultats, la définition des mécanismes de sanction et de protection et la détermination des moyens d’évaluation et de divulgation des résultats. Elle définit également les modalités du financement externe initial.

Mais la question de l’apprendre dans l’organisation ne devrait-elle pas être liée à celle de l’entreprendre (compris dans le sens large de « prendre entre », c’est-à-dire celui de l’intermédiation donnant à l’entrepreneur la substance d’un être social et non celle d’un être isolé) ? « Prendre entre », c’est relier et coordonner, deux logiques fondatrices du *Business Model* de l’entreprise. Mais c’est aussi prendre différemment des autres. Et alors de décliner l’apprendre et l’entreprendre au regard des substantifs ayant la même racine : le comprendre sans lequel l’apprendre est largement obéré et avec lequel l’entreprendre envisage son périmètre, le surprendre qui modifie les schémas cognitifs de l’apprendre et les autres organisations de l’entreprendre, le reprendre qui évoque la répétition de l’apprentissage et la question des frontières de l’organisation dans l’entreprendre, le méprendre qui vaut aussi bien pour le mal apprendre que pour le mal entreprendre et le déprendre qui est abandon de connaissances dans l’apprendre (désapprendre ou oublier, alors) et de la modification du périmètre de l’entreprendre par abandon nonobstant la rhétorique de l’innovation ouverte (l’entrepreneuriat de la grande entreprise ?).

### **Focus sur la notion d’essaimage**

L’essaimage s’est développé en France dans le début des années 1980 comme réponse aux restructurations industrielles. Proche de la notion anglaise de *spin-off*, l’essaimage

désigne un processus par lequel les salariés d'une structure existante la quittent pour développer leur propre entreprise, indépendante de la première et de taille plus réduite afin de développer un projet entrepreneurial. Le *spin-off* indique le fait de développer, toujours dans le cadre d'une entreprise indépendante, un projet que la société mère ne souhaite pas développer. L'essaimage est aujourd'hui associé à la gestion des ressources humaines des grands groupes lors de processus de « rafraichissements de la pyramide des âges » des salariés. L'essaimage concerne un salarié, ou un groupe de salariés souhaitant bénéficier d'une aide accordée par son entreprise afin de créer une entreprise dans un domaine d'activité avec ou sans proximité avec son employeur.

C'est la référence au contexte qui permet de distinguer l'essaimage curatif (initié à chaud lors d'une restructuration de l'entreprise d'origine) de l'essaimage dynamique (initié à froid par un employé qui développe son projet entrepreneurial avec l'appui de l'entreprise qui l'emploie) et de l'essaimage stratégique (ou *spin off*), c'est-à-dire un développement entrepreneurial en dehors de l'entreprise d'origine. Les modalités d'essaimage dépendent de la proximité des activités entre l'entreprise d'origine et l'entreprise qui essaime avec : l'essaimage par externalisation - extrapreneuriat - initié le plus souvent par l'entreprise d'origine qui vient appuyer un salarié volontaire et sélectionné au regard d'une logique stratégique commune et l'essaimage de reconversion ou de projet avec peu ou pas de proximité avec le métier de l'entreprise d'origine. Dans tous les cas, la phase d'incubation possède une durée limitée dans le temps.

### **Focus sur l'« organisation exponentielle »<sup>194</sup>**

Comme l'indiquent les auteurs, « *An Exponential Organization is one whose impact (or output) is disproportionately large—at least 10x larger—compared to its peers because of the use of new organizational techniques that leverage accelerating technologies* ». Il est question de *design* organisationnel au regard de « transformations massives » et de rapports avec les parties prenantes externes, propositions adressées aux *start-up*. Le postulat est celui de l'ode au mouvement au regard d'une croissance exponentielle. Les auteurs citent comme exemples *Uber*, *AirBnB*, et *Kodak* comme contre-exemple l'organisation exponentielle étant présentée comme quelque chose de nouveau, les « nouvelles technologies » en étant leur levier, les créateurs étant considérés comme des experts en termes d'adaptation.

Au regard des entreprises traditionnelles, ces entreprises dépassent les limites traditionnelles. Les auteurs se réfèrent à la « loi de Moore » qui s'exprime par le fait que le ratio « prix – performance » des technologies numériques double entre 18 mois et 2 ans.

Ils critiquent la *waterfall method*, raisonnement de type linéaire, utilisée dans le développement des logiciels au regard du protocole : revue de détail de ce qui est requis, design, implantation, vérification et maintenance, méthode qui peut être remise en cause par le plus petit des problèmes. En opérant de façon dynamique et en évitant les coûts d'infrastructure, les organisations exponentielles les évitent en mettant en

---

<sup>194</sup> S. I. M. Malone & Y. Van Geest, *Exponential Organization*, Diversion Book, 2018, ISBN-10: 1626814236, ISBN-13: 978-1626814233  
Yvon PESQUEUX

avant l'information rendue accessibles par les technologies de l'information et de la communication.

La première étape se réfère à la responsabilité sociale de l'entreprise comprise comme offrant plus de sens aux employés et aux clients. Ils mettent l'accent sur la démonétisation conduisant à la quasi-disparition des frais de vente et de *marketing* (*AirBnB* doublerait ainsi n'importe quelle chaîne hôtelière sans posséder un seul hôtel !).

Ces entreprises se caractérisent aussi par leur petite taille, la « disruption » et l'imprévisibilité étant les caractéristiques de l'environnement des affaires aujourd'hui, d'où l'absence nécessaire de prévisions au-delà d'un an afin d'être en mesure de faire face aux changements inattendus en faisant confiance à la capacité des employés à se gérer eux-mêmes afin de maximiser leur créativité, les tâches élémentaires pouvant être automatisées. Le dernier aspect est que tout est aujourd'hui possible à connaître et à mesurer.

Ces entreprises partagent les mêmes 5 caractéristiques (*SCALE*) : *Staff on demand*, *Community and crowd* (l'organisation comme communauté et l'extérieur comme « foule »), *Algorithms*, *Leveraged assets* et *Engagement*. Ces aspects sont décomposés en *IDEAS* : *Interfaces* (avec le monde qui entoure), *Dashboards* (accès à l'information pour tous les employés), *Experiments*, *Autonomy* et *Social technologies*. Ces catégories sont envoyées aux organisations existantes qui voudraient changer compte tenu du fait que des dispositifs techniques d'aujourd'hui n'existent que depuis 10 ans.

## Focus sur le coentrepreneuriat

Le copreneuriat est l'action d'entreprendre en couple dans le cadre d'une organisation professionnelle. Les copreneurs constituent une forme d'entreprise familiale. Ces dernières jouent un rôle dans l'économie. Ce sont souvent des PME. La famille et le couple conjugal sont souvent le socle d'entreprises qui réussissent.

L'origine de ce type d'organisation a été citée une première fois par le sociologue É. Durkheim<sup>195</sup> qui, en 1882, avait défini les entreprises familiales comme étant les organisations les plus simples à se constituer et à réussir.

Les recherches sur les entreprises familiales se sont développées (H. Mintzberg & J. A. Waters<sup>196</sup>, en 1982,) sur la stratégie d'entreprise. J. Davis & R. Tagiuri ont fondé le modèle tri-circulaire<sup>197</sup> (les 3 cercles étant constitués des membres de la famille, des propriétaires et des managers avec des zones de recouvrement entre les 3) et G. Hirigoyen & A. Villéger.

---

<sup>195</sup> G. Hirigoyen & A. Villéger. « L'apport de la pensée d'Émile Durkheim à la connaissance de l'entreprise familiale », *Revue française de gestion*, vol. 275, n° 6, 2018, pp. 113-130.

<sup>196</sup> H. Mintzberg & J. A. Waters, « Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm », *Academy of Management Journal*, n° 25, 1982, pp. 465-499, <http://dx.doi.org/10.2307/256075>

<sup>197</sup> R. Tagiuri & J. Davis, « Bivalent Attributes of the Family Firm », *Family Business Review*, 1996, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Ces études démontrent que les performances des entreprises familiales sont nettement meilleures que celles obtenues par des entreprises non familiales. Cela s'explique principalement par l'engagement de tous les membres de famille à faire réussir leur projet collectif.

D'autres études ont suivi, pour mettre en lumière les différentes contraintes liées à la gouvernance dans les entreprises familiales ou conjugales et l'impact des relations de famille sur la pérennité de l'entreprise. Le management des ressources humaines et la gestion financière dans le copreneuriat diffèrent : les centres de pouvoir au sein de ce type d'organisation sont détenus par le couple et parfois par leurs descendants, créant ainsi des relations professionnelles au sein du sésail familial.

Dans ce cadre, les études suggèrent que, pour la réussite du projet de copreneuriat, il est important de bien définir les responsabilités de chacun et de juger « objectivement » leurs actions et les résultats de chacun. L'entreprise familiale bénéficie souvent d'une discipline due aux relations familiales, ce qui peut aussi constituer un contexte ne favorisant pas le débat et l'échange. L'entreprise familiale peut tomber dans un manque de cohérence et cela peut mettre en péril tout le travail fourni.

T. Reay & P. Jaskiewicz & C. R. Hinings<sup>198</sup> signalent le manque de socles théoriques pour étudier le coentrepreneuriat et l'absence de données statistiques fiables malgré leur présence dans toutes les sociétés et représentant des parts de marché considérables au fil des années. Ils suggèrent d'en avoir une approche plus sociologique.

Ainsi, G. Hirigoyen met en évidence que les entreprises familiales résistent bien aux chocs et aux conflits quand les premiers fondateurs et/ou ceux qui ont construit le socle initial de l'entreprise sont aux commandes, mais c'est au passage à la génération suivante qu'il est difficile de le conserver. Cela se produit notamment aux moments de baisse de rentabilité ou quand les avis divergent quant à la gestion de l'entreprise.

C'est dans ce contexte, que les chercheurs s'intéressent également à la déliquescence familiale et son impact sur le fonctionnement des organisations en copreneuriat quand les membres de la famille cherchent plus de liberté et d'autonomie. Ces aspects font l'objet des conseils de famille<sup>199</sup>. Les plus jeunes auraient tendance à rechercher une autonomie professionnelle et à s'éloigner du cadre familial.

Cependant, le copreneuriat, c'est avant tout la naissance d'une équipe entrepreneuriale. Selon la définition de Kamm *et al.*<sup>200</sup>, l'équipe entrepreneuriale est un collectif composé de deux ou plusieurs personnes participant à un projet commun. Une autre définition de Vyakarnam, Jacob et Handelberg en 1997, décrit l'équipe entrepreneuriale comme étant l'association de deux personnes ou plus qui acceptent de

---

<sup>198</sup> T. Reay & P. Jaskiewicz & C. R. Hinings, « How family, business, and community logics shape family firm behavior and “rules of the game” in an organizational field », *Family Business Review*, 2015, <https://doi.org/10.1177/0894486515577513>

<sup>199</sup> D. Kenyon-Rouvinez & J. L. Ward, *Les entreprises familiales*, PUF, collection « Que sais-je ? », Paris, 2004, 127 p.

<sup>200</sup> J. B. Kamm & J. C. Shuman & J. A. Seeger, « Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, n° 4, July 1990, pp. 7–17, <https://doi.org/10.1177/104225879001400403>

coordonner leurs efforts et d'investir leurs moyens financiers pour la réalisation d'un objectif commun.